

658
PRI

2 c1

**ANALISA PENGARUH BUDAYA PERUSAHAAN
TERHADAP EFEKTIVITAS ORGANISASI
STUDI PADA PERUSAHAAN JASA KONSTRUKSI
DI JAWA TENGAH**



TESIS

**Diajukan sebagai salah satu syarat
Untuk menyelesaikan Program Pascasarjana
pada program Magister Manajemen Pascasarjana
Universitas Diponegoro**

Disusun oleh :

**Ir. MR. PRIYANTO
NIM. C4A098198**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2002**

PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul :
**ANALISA PENGARUH BUDAYA PERUSAHAAN
TERHADAP EFEKTIVITAS ORGANISASI
STUDI PADA PERUSAHAAN JASA KONSTRUKSI
DI JAWA TENGAH**

yang disusun oleh Ir. MR. Priyanto, NIM. C4A098198
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada 11 September 2002
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

Pembimbing Utama



Dr. Imam Ghozali, M.Com, Akt

Pembimbing Anggota



Dra. Irene Rini DP, ME

Semarang, 11 September 2002
Universitas Diponegoro
Program Pascasarjana
Program Studi Magister Manajemen
Program Sarjana Program



Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo



Sertifikasi

Saya, Ir. MR. Priyanto yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada program magister manajemen ini ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggung jawabannya sepenuhnya berada dipundak saya.

Ir. MR. Priyanto

Semarang, 11 September 2002

ABSTRACT

The aim of every corporate in developing and having high effectivity. Organizational effectivity is influenced by internal factors of the corporate and external ones. Therefore, it is necessary for the corporate to analyze the factors causing the effectivity.

One of the internal factors of the corporate is corporate culture. It is formed of managerial function and characteristics of the organization. This research develops research model consisted of two independent variables. Those are : managerial function and characteristics of the organization, meanwhile, dependent variables depends on effectivity organization. The corporates proposed in this research are consultant construction service corporate, which have great specification (B) in Central Java, with thirty-two corporates. The data were acquired through questionnaire to ninety-two respondents. The data was analyzed the by using double-linier regression.

The result of the using double-linier regression analysis showed that regression coefficient β_1 and β_2 are positive (one-way effect). Providing that independent variables of managerial function and the characteristics of the organization are increasingly better or more significant, then the effectivity of the organization is also increasingly higher. The work of the hypothesis test by F-test showed that managerial function variables and the organization characteristics altogether influence on the organizational effectivity. The test of t-test shows that the two variables examined separately or solely influence significantly on organizational effectivity. The data analysis showed that all hypothesis proposed are acceptable : therefore, the writer comes to conclude that corporate culture is formed of the independent variables observed, those are managerial function and the characteristics of the organization give significant influence (affect positively) on the dependent variables, namely organizational effectivity.

ABSTRAK

Setiap perusahaan bertujuan dapat berkembang dan mempunyai efektifitas yang tinggi, efektivitas organisasi dipengaruhi oleh faktor-faktor internal perusahaan dan eksternal perusahaan, oleh sebab itu dibutuhkan kemampuan untuk menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas. Salah satu faktor internal perusahaan adalah budaya perusahaan, budaya perusahaan terbentuk oleh fungsi manajerial dan karakteristik organisasi, maka dalam penelitian ini dikembangkan model penelitian yang terdiri dari 2 (dua) variabel bebas yaitu fungsi manajerial dan karakteristik organisasi sedangkan variabel tergantung adalah efektivitas organisasi.

Perusahaan yang dijadikan obyek penelitian adalah perusahaan jasa konstruksi konsultan yang mempunyai klasifikasi besar (B) di Jawa Tengah dengan jumlah 32 perusahaan. Data diperoleh melalui kuesioner kepada 92 responden, data dari hasil penelitian dianalisis dengan menggunakan analisis regresi linier berganda.

Hasil analisis linier berganda menunjukkan bahwa koefisien regresi β_1 dan β_2 adalah positif (pengaruh searah). Variabel bebas fungsi manajerial dan karakteristik organisasi semakin baik atau kuat maka semakin tinggi pula efektivitas organisasi. Hasil uji hipotesis dengan F-test menunjukkan bahwa variabel fungsi manajerial dan karakteristik organisasi secara serentak berpengaruh terhadap efektivitas organisasi. Hasil uji t-test menunjukkan bahwa kedua variabel yang diuji secara individual / parsial berpengaruh secara signifikan terhadap efektivitas organisasi. Hasil analisis data menunjukkan bahwa semua hipotesis yang diajukan dapat diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa budaya perusahaan yang terbentuk dari variabel-variabel bebas yang diteliti yaitu fungsi manajerial dan karakteristik organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan (positif) terhadap variabel tergantung yaitu efektivitas organisasi.

DAFTAR ISI

Halaman Judul.....	i
Halaman Pengesahan	ii
Sertifikasi	iii
Abstract.....	iy
Abstrak	v
Daftar Tabel	x
Daftar Gambar	xi
Daftar Lampiran	xii
Kata Pengantar	xiii

Bab I : Pendahuluan

1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah	3
1.3 Tujuan Penelitian	5
1.4 Kegunaan Penelitian	5
1.5 Outline Tesis	5

Bab II : Telaah Pustaka dan Kerangka Pemikiran Teoritis

2.1	Telaah Pustaka	7
2.1.1	Budaya Perusahaan	7
2.1.2	Efektivitas Organisasi	19
2.1.3	Budaya Organisasi dan Efektivitas Organisasi	26
2.2	Kerangka Pemikiran Teoritis	33
2.3	Hipotesis dan Definisi Operasional Variabel	34
2.3.1	Hipotesis	34
2.3.2	Definisi Operasional Variabel	35

Bab III : Metode Penelitian

3.1	Jenis dan Sumber Data	36
3.2	Populasi dan Sampel	36
3.3	Metode Pengumpulan Data	38
3.4	Variabel	39
3.5	Skala Pengukuran	41
3.6	Uji Kuesioner	41
3.7	Teknik Analisis	43

3.8 Uji Ekonometrika	
(Pengujian Penyimpangan Asumsi Klasik)	47
3.8.1 Uji Normalitas Data	47
3.8.2 Uji Multicolinearitas	47
3.8.3 Uji Heteroskedastisitas	48
3.8.4 Uji Autokorelasi	49

Bab IV : Analisis Data

4.1 Data dan Diskripsi Responden	50
4.2 Uji Validitas dan Reliabilitas	52
4.3 Uji Ekonometrika	54
4.3.1 Uji Normalitas Data	54
4.3.2 Uji Multikolinearitas	55
4.3.3 Uji Heteroscedasticity	56
4.3.4 Uji Autokorelasi	57
4.4 Hasil Analisis	59
4.4.1 Pengujian Pengaruh Fungsi Manajemen dan	
Karakteristik Organisasi terhadap	
Efektivitas Organisasi	58

4.4.2 Pengujian Hipotesis	59
4.4.3 Koefisien Determinasi (R^2)	60

Bab V : Kesimpulan dan Implikasi Kebijakan

5.1 Kesimpulan Hipotesis	61
5.2 Implikasi	62
5.2.1 Implikasi teoritis	62
5.2.2 Implikasi Manajerial	63
5.3 Keterbatasan Penelitian	64
5.4 Agenda Untuk Penelitian Selanjutnya	65
 Daftar Pustaka	 66
Daftar Riwayat Hidup	68
Lampiran-Lampiran	70

DAFTAR TABEL

Tabel 4.1	Perincian penerimaan dan pengembalian kuesioner	50
Tabel 4.2	Profil responden	52
Tabel 4.3	Validitas dan Realibilitas	53
Tabel 4.4	Nilai VIF dan tolerance	55

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1	Lingkungan Eksternal dan Internal yang mempengaruhi Efektivitas Perusahaan.....	4
Gambar 2	Tiga Perspektif Efektivitas.	20
Gambar 3	Efektivitas Model Dimensi Waktu.....	22
Gambar 4	Sebagian Model Faktor Penentu, hasil individu yang berhubungan dengan Efektivitas.....	27
Gambar 5	Model Budaya Organisasi.....	30
Gambar 6	Keterkaitan antar Variabel Organisasi terhadap Budaya Organisasi.....	32
Gambar 7	Hubungan Budaya Organisasi dengan Efektivitas Organisasi	34

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Data fungsi manajerial	70
Lampiran 2	Data karakteristik organisasi	72
Lampiran 3	Data efektivitas organisasi	74
Lampiran 4	Reliability fungsi manajemen	76
Lampiran 5	Reliability karakteristik organisasi	77
Lampiran 6	Reliability efektivitas organisasi	78
Lampiran 7	Regresion	
	• Variabel	79
	• Model summary	79
	• Anova	79
	• Coefficients	79
	• Coefficient corelations	79
	• Collinearity diagnostic	80
	• Casewise Diagnostics	80
	• Residuals statistic	80
Lampiran 8	Daftar kuesioner	83

KATA PENGANTAR

Puji Syukur kehadiran Tuhan Yang Maha Pengasih, serta berkat dan karunia-Nya, tesis ini dapat terselesaikan. Tesis ini disusun untuk memenuhi sebagian syarat guna memperoleh derajat S2 Magister Manajemen. Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro. Judul penulisan tesis yang diajukan adalah : **ANALISA PENGARUH BUDAYA PERUSAHAAN TERHADAP EFEKTIVITAS ORGANISASI STUDI PADA PERUSAHAAN JASA KONSTRUKSI DI JAWA TENGAH.**

Selesainya penulisan tesis ini berkat dukungan dari berbagai pihak oleh karena itu pada kesempatan ini, penulis ingin mengucapkan terima kasih sebesar-besarnya kepada berbagai pihak yang telah banyak membantu, khususnya kepada :

1. Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo, selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen, Universitas Diponegoro.
2. Dr. Imam Ghozali, M. Com,Akt, dan Dra. Irene Rini DP, ME. Selaku pembimbing utama dan pembimbing kedua tesis kami, yang selalu memberikan dorongan motivasi dan arahan demi selesainya tesis ini.
3. Seluruh Dewan Penguji dan Dosen-Dosen Magister Manajemen Universitas Diponegoro.
4. Drs. Suko Priyono, MM dan Drs. Fuad Mas'ud yang telah memberikan referensi dan arahan dalam penyelesaian tesis ini

5. Dhik WIN, Mas TIAN, Mas YOGA, Mas DUTA, atas dukungan dan doanya.
6. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu-persatu.

Kami menyadari bahwa tesis ini masih belum sempurna oleh karena itu kritik, saran dan masukan akan kami terima dengan baik.

Semoga tesis ini dapat berguna untuk menambah wawasan bagi semua pihak yang memerlukan.

Semarang, 11 September 2002

Ir. MR. Priyanto
NIM. C4A098198

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Jika dilihat dari fenomena yang ada pada *level national* atau negara, ada perbedaan yang jelas antara prestasi yang dicapai oleh suatu negara dibandingkan negara lain. Prestasi yang dimaksud dapat diukur dari indikator-indikator ekonomi seperti, *GNP per Capita*, produktivitas, *Growth*, dan nilai ekspor dan import suatu negara. Meskipun diambil dari kasus beberapa negara yang mempunyai latar belakang kekayaan sumber-sumber alam yang sama, tetapi faktor manusia adalah paling menentukan produktivitas, dibandingkan dengan faktor lainnya.

Sebagai contoh kasus negara Jerman Barat dan Jerman Timur, kedua negara ini mempunyai persamaan latar belakang, tetapi setelah berpisah kurang lebih 25 tahun hasilnya dapat dilihat bahwa Jerman Barat relatif lebih makmur dibandingkan Jerman Timur. Perbedaan kemakmuran ini disebabkan oleh sistem pemerintahan atau manajemen yang dilakukan, artinya bahwa manusia memegang peran kunci yang mempengaruhi tingkat keberhasilan atau efektivitas. Faktor manusia yang mempengaruhi efektivitas suatu negara erat kaitannya dengan budaya atau culture, dari negara tersebut.

Budaya yang dimaksud disini adalah dalam arti kumpulan nilai-nilai yang berarti dan, dijadikan pegangan oleh anggota organisasi dalam menjalankan tugasnya (Schein's, 1985, Hatch, 1993). Budaya perusahaan yang dibutuhkan untuk menghadapi era globalisasi, yang mana lingkungan eksternal sukar diprediksi dan dinamis serta persaingan yang makin

kompetitif adalah budaya yang dapat mengikuti perubahan tersebut. Artinya bahwa budaya yang dianut itu mantap (stabil) seiring berjalannya waktu, tetapi di lain hal budaya perusahaan itu perlu dilakukan pengidentifikasian dan pengenalan kembali budaya perusahaan yang berlaku selama ini dan juga perlu diketahui apakah budaya itu cocok dan dapat digunakan untuk mengatasi persaingan. Sehingga nantinya dapat diketahui apakah budaya perusahaan yang tertentu di perusahaan merupakan strong culture. Bila strong (tak perlu diubah-ubah), tetapi yang diperlukan adalah bagaimana mengelolanya dengan baik agar dapat mendukung efektivitas kinerja perusahaan.

Sedangkan efektivitas atau effectiveness menurut Stephen P. Robbins (1990) pada setiap disiplin ilmu mempunyai tolok ukur yang berbeda, pada ilmu administrasi efektivitas adalah memberi sumbangan dengan satu dan lain cara untuk membantu para manajer membuat organisasinya lebih efektif. Pada bidang pemasaran adalah membantu para manajer dalam meningkatkan pendapatan dan pangsa pasar. Dalam bidang keuangan adalah membantu para manajer agar menggunakan dana yang di investasikan ke dalam organisasi secara optimal. Pada bidang produksi dan operasional adalah membantu para manajer melalui informasi yang dapat meningkatkan kualitas dari keputusan yang mereka buat. Pada teori organisasi menyebutkan struktur organisasi yang tepat akan membuat organisasi lebih efektif.

Pada scope yang lebih kecil yaitu **organisasi perusahaan**, diambil contoh perusahaan jasa kontruksi terdapat beberapa perusahaan jasa konstruksi dengan modal, asset yang sama namun dalam perkembangannya terdapat perbedaan, ada perusahaan yang berkembang pesat tetapi ada pula perusahaan yang gulung tikar. Kelangsungan hidup perusahaan tersebut

dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor-faktor yang mempengaruhi adalah (Stoner, 1989) faktor internal dan juga faktor eksternal. **Faktor internal** adalah faktor yang dapat dikendalikan oleh perusahaan itu sendiri (controllable) misalnya human resources, financial & physical resources, termasuk corporate culture. Sedangkan **faktor eksternal** lebih sulit dikendalikan (uncontrollable) seperti kondisi ekonomi, kondisi politik, peraturan pemerintah, faktor sosial budaya masyarakat, kondisi persaingan dan faktor-faktor eksternal lainnya.

Pada perusahaan jasa konstruksi di Jawa Tengah khususnya pada perusahaan jasa konsultan yang berjumlah lebih dari 300 perusahaan ternyata terdapat juga perusahaan yang mampu berkembang pesat namun ada pula yang stagnan bahkan ada yang tutup.

Perusahaan dapat berkembang atau tidak dipengaruhi kedua faktor tersebut yaitu faktor internal dan eksternal salah satunya adalah budaya perusahaan.

1.2 Rumusan Masalah

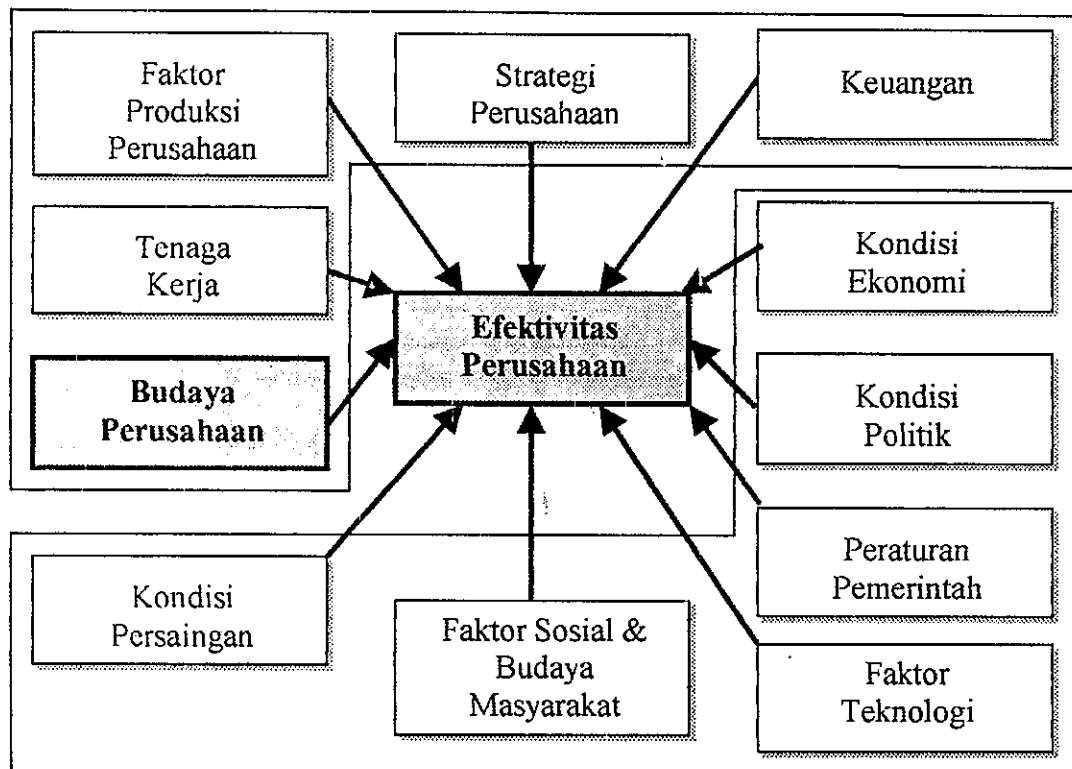
Pemasalahan yang akan diteliti adalah, apakah *corporate culture* (Budaya perusahaan) dari suatu organisasi akan berpengaruh terhadap efektivitas organisasi (Robbins, 1990, 1991). Jika dilihat secara *total system* yang terkait dengan efektivitas organisasi sangat luas.

Organisasi dapat efektif bukan hanya dipengaruhi oleh faktor internal tetapi juga faktor eksternal. Faktor-faktor internal antara lain keuangan perusahaan, strategi perusahaan, faktor produksi perusahaan, tenaga kerja dan budaya perusahaan. Sedangkan faktor eksternal kondisi ekonomi, kondisi politik, peraturan pemerintah, faktor teknologi, faktor sosial, budaya masyarakat dan faktor persaingan.

Faktor internal merupakan faktor yang dapat dikendalikan perusahaan, sedangkan faktor eksternal adalah faktor diluar kendali perusahaan maka dalam penelitian ini tidak dilakukan penelitian faktor eksternal. Faktor internal yang berasal dari faktor keuangan, tenaga kerja, produksi lebih mengarah pada konsentrasi manajemen perusahaan, manajemen sumberdaya manusia dan manajemen produksi.

Disesuaikan dengan konsentrasi manajemen strategi maka pada penelitian ini hanya ditekankan pada pengaruh **budaya perusahaan** terhadap **efektivitas perusahaan**..

Lingkungan Internal



Lingkungan Eksternal

Gambar 1. Lingkungan Eksternal dan Internal yang mempengaruhi Efektivitas Perusahaan

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk :

1. Menganalisis ada tidaknya hubungan antara budaya perusahaan dengan efektivitas, jika terdapat hubungan maka ingin diketahui arah hubungan yang terjadi.
2. Menganalisis seberapa besar pengaruh budaya perusahaan terhadap efektivitas dan faktor-faktor budaya apa yang berpengaruh besar terhadap efektivitas.

1.4 Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat, sebagai berikut :

1. Dengan diketahuinya pengaruh budaya perusahaan terhadap efektivitas perusahaan maka dapat diambil langkah strategis bagi perusahaan untuk mengantisipasi pengaruh budaya perusahaan agar efektivitas perusahaan dapat ditingkatkan.
2. Hasil penelitian ini dapat dipergunakan sebagai pembandingan bagi para peneliti lainnya.

1.5 Out Line Tesis

Tesis ini disusun dengan menggunakan format 5 (lima) bab yang saling berhubungan.

Inti dari masing-masing bab, adalah sebagai berikut :

- a. Bab I merupakan pendahuluan yang berisi latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, dan out line tesis.
- b. Bab II berisi tentang telaah pustaka dan kerangka pemikiran teoritis. Telaah pustaka berisi justifikasi model dan hipotesis yang diajukan, model yang disajikan, hipotesis dan definisi operasional variabel. Kerangka pemikiran teoritis rencana penelitian

merupakan pengembangan model yang diajukan berdasarkan telaah pustaka yang relevan dengan materi penelitian.

- c. Bab III berisi mengenai metode penelitian yang menjabarkan mengenai jenis dan sumber data, populasi, metode pengumpulan data dan teknik analisis yang digunakan.
- d. Bab IV berisi mengenai analisis data yaitu berupa latar belakang penentuan obyek penelitian, data dan deskripsi responden, uji validitas dan realibilitas, hasil analisis kualitatif, hasil analisis kuantitatif yang berisi tentang pengujian pengaruh faktor fungsi manajemen, karakteristik organisasi terhadap efektivitas organisasi, dan menguji hipotesis.
- e. Bab V tentang kesimpulan dan implikasi yaitu kesimpulan hasil analisis dan implikasi teoritis, implikasi manajerial, keterbatasan penelitian dan saran-saran untuk penelitian mendatang.

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS

Telaah pustaka dan kerangka pemikiran teoritis merupakan dasar atau pondasi teoritis sebagai landasan justifikasi dalam penelitian. Dengan melakukan telaah yang kritis terhadap pustaka-pustaka yang relevan, diharapkan dapat memberi justifikasi pada teori-teori yang pada akhirnya membentuk sebuah kerangka pemikiran kritis.

2.1 Telaah Pustaka

Sesuai dengan tujuan penelitian yaitu menganalisis pengaruh budaya perusahaan terhadap efektifitas organisasi studi pada perusahaan jasa konstruksi di Jawa Tengah, maka telaah pustaka yang digunakan menyangkut berbagai aspek yang berkenaan dengan variabel-variabel budaya perusahaan maupun variabel-variabel efektifitas organisasi.

2.1.1 Budaya Perusahaan

a. Definisi Budaya Perusahaan

Definisi dari budaya perusahaan atau budaya organisasi telah banyak dikemukakan oleh para ahli berdasarkan penelitian yang mereka lakukan.

John P. Kotter dan James L. Haskett (1992), menyebutkan bahwa budaya adalah sebagai totalitas pola perilaku, kesenian, kepercayaan, kelembagaan dan semua produk lain dari karya dan pemikiran manusia yang mencirikan suatu masyarakat atau penduduk yang ditransmisikan bersama. Budaya organisasi mempunyai dua tingkatan yang berbeda dilihat

dari sisi kejelasan dan ketahanan mereka terhadap perubahan. Pada tingkatan yang lebih dalam atau tak tampak budaya merupakan nilai-nilai yang dianut bersama oleh orang dalam kelompok dan cenderung membentuk perilaku kelompok dan bertahan lama walaupun sudah terjadi dalam anggota kelompok. Pada tingkatan yang lebih terlihat budaya menggambarkan pola atau gaya perilaku organisasi sehingga karyawan-karyawan baru secara otomatis terdorong untuk mengikuti perilaku sejawatnya.

Menurut Miller (1987) menyatakan bahwa budaya perusahaan adalah nilai-nilai dan semangat yang mendasari cara mengelola dan mengorganisasikan perusahaan. Nilai-nilai ini merupakan keyakinan yang dipegang teguh dan terkadang tidak terungkap. Nilai dan semangat tersebut akan mendasari sifat perusahaan (usaha untuk menjawab tantangan organisasi).

Peneliti sebelumnya yaitu Steers (1977) memandang budaya organisasi adalah kepribadian sesuai yang dilihat dan dirasakan para anggotanya. Budaya akan membedakan suatu organisasi dengan organisasi lain. Dengan pandangan ini menggaris bawahi faktor penting dalam budaya organisasi yaitu adanya unsur persepsi para anggotanya. Seperti halnya definisi yang dilakukan oleh Downey (1975) mengatakan bahwa budaya organisasi didefinisikan secara umum sebagai persepsi anggota secara kolektif lingkungan internal organisasinya.

b. Fungsi Budaya Perusahaan

Budaya organisasi mempunyai fungsi menurut Ouchi (1985) sebagai sarana untuk mempersatukan kegiatan yang para pegawainya yang terdiri dari sekumpulan individu dengan latar belakang budaya yang khas.

Sedangkan menurut Robbins (1993) fungsi budaya perusahaan adalah untuk menentukan peran yang membedakan perusahaan satu dengan yang lain, dan juga dapat menentukan tujuan bersama yang lebih besar serta menjaga stabilitas sosial perusahaan disamping itu mampu memberikan identitas bagi anggota perusahaan, memberi pengertian dan mekanisme pengendalian serta pedoman bagi tingkah laku para anggotanya.

c. Tipologi Budaya Organisasi

Pada tingkat analisis organisasi, menurut Schneider (1994) ada empat tipe budaya organisasi yaitu, (1) *the control culture*, (2) *the collaborative culture*, (3) *the competence culture*, dan (4) *the cultivation culture* (Pearse & Bear, 1998).

The control culture adalah budaya organisasi yang menunjukkan adanya situasi yang sungguh-sungguh impersonal (*actuality impersonal*) dalam organisasi. Artinya banyak hal dalam organisasi mementingkan pada bentuk yang konkrit, realitas, aktual dan bermanfaat. Keputusan-keputusan dalam organisasi bersifat rasional, obyektif, jelas, realistis dan berdasarkan terutama pada *cost and benefit*.

Collaborative culture adalah model budaya organisasi yang mementingkan pada situasi yang sungguh-sungguh personal (*actuality personal*). Keputusan dapat diambil dalam proses yang *informal* dan didorong oleh sifat-sifat yang organik, interaksi, dan keterlibatan anggota organisasi. Harmoni dan kooperasi menjadi hal yang penting dalam budaya ini. Pimpinan organisasi bertitik tolak dari pandangan bahwa karyawan sudah dewasa, dan dapat dipercaya. Manajer memotivasi karyawan dengan membangun budaya kepercayaan dan melakukan pekerjaan sebagai bagian dari kelompok kolaborasi. Sebagai balas-jasa mereka memperoleh bagian atau *share* dari keuntungan perusahaan.

Competence culture atau budaya yang didasarkan pada situasi yang cenderung *possibility-impersonal* atau kemungkinan mengarah pada budaya yang mementingkan tantangan (*challenger*), keunggulan (*superiority*) dan bermutu (*excellence*). Kompetisi atau persaingan merupakan dasar untuk mengembangkan kompetensi organisasi. Budaya ini juga menekankan pada bagaimana berjuang untuk mencapai *status, power, dan prestige* baik secara individual atau kelompok untuk reputasi nasional maupun internasional. *Competence culture* juga mempertimbangkan aspek *cost and benefit* kriteria untuk menilai kinerja dalam mencapai inovasi produk baru yang dapat dipasarkan.

Cultivation culture adalah budaya organisasi yang cenderung didasarkan pada *possibility-personal*. Budaya ini muncul biasanya dari pemimpin yang kharismatik, memberikan pelayanan religius untuk mengembangkan kelompok menjadi organisasi yang memiliki semangat spiritual dan mempunyai potensi. Pada budaya ini organisasi dibangun dengan latar belakang ikatan emosi dan perasaan dari anggota organisasi yang kemudian menghasilkan sikap melayani dalam bekerja.

Dari empat tipe *corporate culture* tersebut diatas maka nilai atau norma dari masing-masing budaya mempengaruhi individu ataupun kelompok dalam bersikap. Jika sikap tersebut mendominasi dalam proses pengambilan keputusan, maka keputusan-keputusan dalam organisasi akan cenderung sesuai dengan budaya si pengambil keputusan. Misalnya keputusan strategi perusahaan, keputusan struktur organisasi, keputusan sistem kompensasi, keputusan sistem pengembangan karir dan keputusan tentang sistem pendidikan dan pelatihan karyawan.

d. Dimensi Budaya Organisasi

Kesulitan pokok yang timbul dalam usaha memahami peranan budaya dalam susunan organisasi adalah ketidak mampuan umum diantara para analis untuk mencapai kesepakatan mengenai apa yang sebenarnya membentuk budaya tersebut (Steern, 1985, h.121). Jadi, walaupun relatif mudah menyetujui suatu definisi umum, tetapi masih terdapat perbedaan pendapat yang besar mengenai dimensi atau komponen khusus mana yang terlibat. Sebagian masalah ini karena keanekaan lingkungan yang diteliti (misalnya, organisasi bisnis, laboratorium penelitian dan pengembangan, sekolah dasar, perwakilan pemerintah).

Salah satu penelitian mengenai dimensi budaya organisasi telah dilakukan oleh Champbell dan rekan-rekannya (Champhel & Beaty, 1971; Pritehard & Karasiek, 1973) dalam usaha mereka mengembangkan ukuran yang relatif independen dari dimensi budaya.

Dengan menggunakan analisis gugusan (Cluster Analysis) atau daftar isian, para peneliti mengidentifikasi sepuluh dimensi atau indikator budaya pada tingkatan organisasi secara keseluruhan. Dimensi-dimensi atau indikator ini adalah :

1) *Struktur Tugas*

Tingkat perincian metode yang dipakai untuk melaksanakan tugas oleh organisasi.

2) *Hubungan Imbalan-Hukum*

Tingkat batas pemberian imbalan tambahan seperti promosi dan kenaikan gaji didasarkan pada prestasi dan jasa dan bukan pada pertimbangan-pertimbangan lain seperti senioritas, favoritisme, dan seterusnya.

3) *Sentralisasi Keputusan*

Batas keputusan-keputusan penting dipusatkan pada manajemen atas.

4) *Tekanan Pada Prestasi*

Keinginan pihak pekerja organisasi untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik dan memberikan sumbangan bagi sasaran karya organisasi.

5) *Kejelasan (Clarity)*

Apabila dalam suatu organisasi yang prosedur kerja tidak jelas, orang-orang merasa tidak mengetahui dengan pasti yang mana tanggung jawab dan wewenangnya, budaya kerja demikian adalah budaya kerja dengan kejelasan rendah.

6) *Standart*

Penekanan dari standar organisasi terletak pada kualitas hasil dan keluaran produk yang dicapai termasuk tingkat dimana anggota organisasi merasa terlibat untuk ikut mencapai tujuan organisasi.

7) *Leadership (Kepemimpinan)*

Keinginan dari para anggota organisasi meningkatkan kepemimpinan dan secara bebas mengikuti aturan kepemimpinan untuk mencapai sukses, dan kepemimpinan tidak didominasi oleh satu atau dua individu.

Pendapat tentang dimensi budaya organisasi dikemukakan oleh Hofstede, Neuijen, Ohayv, dan Sanders (1990), dapat dianalisis berdasarkan dua kategori dimensi, yaitu berdasarkan perbedaan nilai-nilai (Value differences) dan berdasarkan perbedaan kebiasaan yang dilakukan (practice differences) dalam organisasi.

Pada perbedaan nilai-nilai (Value differences) terdapat tiga dimensi budaya, yaitu :

- 1) Kebutuhan akan rasa aman (need for security), yaitu dimensi yang menunjukkan tingkatan dimana anggota-anggota organisasi merasa terancam oleh situasi yang tidak pasti dan kurang menentu dan mencoba menghindarkan situasi seperti ini.
- 2) Pemusatan kerja (work centrality), yaitu sejauhmana orang-orang dalam organisasi menempatkan pekerjaannya didalam kehidupannya, dan
- 3) Kebutuhan akan adanya otoritas (need for authority), yaitu sampai berapa jauh anggota-anggota organisasi secara kolektif menerima kenyataan bahwa kekuasaan di dalam institusi itu didistribusikan tidak merata.

Sedangkan pada perbedaan kebiasaan yang dilakukan (practice differences) terdapat enam dimensi, yaitu :

- 1) **Orientasi proses (process-oriented)** lawan **orientasi hasil (result-oriented)**, yang menunjukkan seberapa jauh organisasi memusatkan perhatiannya pada hasil akhir disatu sisi dan perhatiannya pada hasil akhir disatu sisi dan perhatian terhadap proses pencapaian tujuan di sisi yang lain.
- 2) **Employee-oriented** lawan **job-oriented**, yang menunjukkan berapa jauh tingkat perhatian organisasi kepada karyawan dibandingkan dengan perhatian terhadap pelaksanaan tugasnya.
- 3) **Parochial** lawan **professional**, yang menunjukkan sampai seberapa jauh hubungan yang terjadi di dalam suatu organisasi bersifat hubungan kerja (profesi) di satu sisi, dan lebih bersifat hubungan sosial (karena saling mengenal).

- 4) Sistem terbuka (open system) lawan system tertutup (closed system).
- 5) Loose control lawan tight control yang menunjukkan jumlah struktur internal di dalam organisasi.
- 6) Normative versus pragmatic, yang menunjukkan seberapa jauh para karyawan merasakan bahwa tugas mereka berarti bagi dunia luar (luar organisasi) hanya sebagai suatu implementasi peraturan-peraturan yang tidak dapat diganggu gugat.

Kriteria budaya organisasi menurut Gibson dkk (1987) menyebutkan bahwa budaya perusahaan dapat dilihat dari :

- 1) Fungsi Manajerial, yaitu perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian.

(a) Perencanaan

Fungsi perencanaan mencakup kegiatan menentukan sasaran yang harus dicapai dan menetapkan sarana yang sesuai untuk mencapai sasaran yang telah ditentukan. Didalam perencanaan tertuang misi (mission), tujuan (goal) dan sasaran (objective).

Misi (Mission) adalah kriteria penafsiran keefektivan jangka panjang suatu organisasi. Manajemen yang efektif akan menyatakan misi organisasinya dengan ukuran keadaan yang bisa diwujudkan sehingga menjamin kelangsungan hidup organisasi.

Tujuan (Goal) adalah suatu kondisi atau keadaan pada waktu yang akan datang, yang membantu pencapaian misi organisasi. Tujuan memiliki sifat lebih konkret dan khas dibandingkan dengan misi.

Sasaran (Objective) adalah rencana prestasi yang akan dicapai dalam jangka pendek.

(b) Pengorganisasain

Pengorganisasai meliputi seluruh aktivitas manajerial yang dilakukan untuk menerjemahkan aktivitas yang perlu dan telah direncanakan kedalam suatu struktur tugas dan wewenang. Pengorganisasian melibatkan berbagai aktivitas yang khas yaitu :

- *Pendefinisian sifat dan isi pekerjaan dalam organisasi (Defining the nature and content of each job in the organization)*. Pada kegiatan ini menunjukkan adanya spesifikasi pekerjaan, uraian jabatan dan definisi tugas, sehingga pemegang tugas akan bertanggung jawab terhadap hasil dan sasaran.
- *Pengelompokan pekerjaan*, Keseluruhan pekerjaan dibagi-bagi dalam pekerjaan yang telah dispesialisasikan dan diletakkan dalam kelompok atau bagian.
- *Menentukan ukuran kelompok*, Pengelompokan pekerjaan yang telah dilakukan dimaksudkan untuk memudahkan pengawasan aktivitas kelompok namun ada keterbatasan jumlah pekerjaan kelompok yang diawasi.
- *Pendelegasian wewenang*. Wewenang ialah hak-hak yang sah untuk membuat keputusan tanpa persetujuan atasan. Hal tersebut diperlukan untuk menentukan sejauhmana manajer kelompok pekerjaan dapat membuat keputusan dan menggunakan sumber daya kelompok tanpa harus meminta persetujuan dari atasan.

(c) Kepemimpinan

Memimpin merupakan kontak langsung manajer dengan individu atau kelompok sehari-hari sehingga bersifat personal atau impersonal. Untuk kepemimpinan dibutuhkan pengetahuan tentang cara mempengaruhi individu dan kelompok agar menerima tujuan organisasi.

(d) Pengendalian

Fungsi pengendalian mencakup tugas yang harus ditangani para manajer untuk menjamin agar hasil yang dicapai konsisten dengan hasil yang direncanakan.

Ada tiga syarat dasar yang harus dipenuhi dalam pengendalian yaitu :

- (1) **Standart**, Syarat agar hasil dapat diterima harus diterapkan standart. Standart mencerminkan tingkat pencapaian yang diinginkan dan dinyatakan dalam prosedur, kriteria prestasi, kaidah perilaku, etika profesional, dan aturan kerja.
- (2) **Informasi**, Hasil nyata dan hasil yang direncanakan harus dibandingkan menggunakan sistim informasi yang cukup dapat dipercaya sebagai data pengendalian bagi para manajer.
- (3) **Tindakan korektif**, Jika hasil nyata tidak efektif maka diperlukan tindakan korektif, tanpa diadakan tindakan korektif maka fungsi tindakan tidak punya arti.

- 2) **Karakteristik organisasi**, yaitu perilaku organisasi, struktur organisasi dan proses organisasi.

(a) Perilaku organisasi

Prestasi individu adalah dasar prestasi kelompok dan prestasi kelompok akan mempengaruhi prestasi organisasi. Oleh karena itu pemahaman atas perilaku individu adalah hal yang sangat penting.

(b) Struktur organisasi

Untuk bekerja secara efektif dalam organisasi para manajer harus memiliki pemahaman yang jelas tentang struktur organisasi. Dengan memandang suatu bagan organisasi dapat diketahui susunan posisi, tugas-tugas pekerjaan dan bagian-bagian dalam organisasi. Sedangkan dalam struktur organisasi dapat diketahui design pekerjaan dan design organisasi.

Design pekerjaan (job design), digunakan untuk merinci isi, metode dan hubungan setiap pekerjaan agar dapat memenuhi tuntutan organisasi.

Design organisasi (Organization design), menunjukkan keseluruhan struktur organisasi yang berisi tugas-tugas dan hubungan wewenang.

(c) Proses organisasi

Pada proses organisasi mencakup empat tindakan yaitu komunikasi, pengambilan keputusan, evaluasi prestasi, sosialisasi dan karir.

Komunikasi, Kelangsungan hidup organisasi berkaitan dengan kemampuan manajemen untuk menerima, menyampaikan, dan melaksanakan komunikasi. Proses komunikasi menghubungkan organisasi dengan lingkungannya, informasi mengintegrasikan kegiatan intern organisasi.

Pengambilan keputusan, pengambilan keputusan dalam organisasi tergantung pada tujuan yang tetap dan pengidentifikasian sarana untuk mencapai tujuan. Dengan pengintegrasian faktor-faktor perilaku dan struktur secara baik manajemen dapat meningkatkan membuat keputusan dengan kualitas tinggi.

Evaluasi prestasi, Evaluasi prestasi individu dan kelompok didalam organisasi harus selalu dilakukan, hal ini dimaksudkan untuk penentuan imbalan (upah, promosi, dan alih tugas).

Proses sosialisasi dan karir, Setiap individu dalam memasuki organisasi memerlukan informasi untuk bekerja dan merintis karir pribadi mereka. Organisasi mempekerjakan individu untuk melaksanakan pekerjaan tertentu sesuai struktur organisasi. Sehingga kedua kepentingan dan tujuan individu dan organisasi harus disesuaikan.

Perbedaan pendapat para ahli tersebut mengenai dimensi budaya organisasi menunjukkan adanya perbedaan pandangan mengenai situasi dan kondisi organisasi yang sedang diamati, sehingga sampai saat ini belum terdapat kesepakatan tentang dimensi baku (standart) budaya organisasi yang bersifat umum untuk bisa diterapkan dalam berbagai organisasi.

Oleh karena itu dalam penelitian ini dilakukan pendekatan situasional untuk menentukan faktor atau dimensi budaya organisasi, yaitu meninjau hasil penelitian terdahulu mengenai dimensi budaya organisasi yang sesuai dengan obyek penelitian dan dipilih dimensi budaya organisasi yang telah dikembangkan oleh Gibson dkk yaitu berdasarkan fungsi manajerial dan karakteristik organisasi.

2.1.2 Efektivitas Organisasi

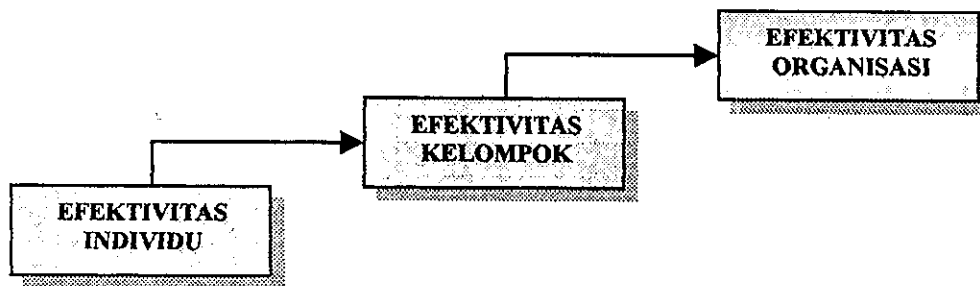
a. Perspektif Efektivitas

Efektivitas adalah penilaian yang kita buat sehubungan dengan prestasi individu, kelompok dan organisasi, menurut Gibson, dkk. (1987, h.25). Makin dekat prestasi mereka terhadap prestasi yang diharapkan, makin efektif kita menilai mereka. Pendapat ini berdasarkan bidang perilaku organisasi yang mengidentifikasi 3 (tiga) tingkatan analisis: *(1) individu, (2) kelompok dan (3) organisasi*. Sehingga diidentifikasi tiga macam perspektif efektivitas. Tingkat yang paling dasar adalah *efektivitas individu*. Persepektif ini menekankan pelaksanaan tugas pekerja atau anggota dari organisasi itu. Tugas-tugas yang harus dilaksanakan adalah bagian dari pekerjaan atau posisi dalam organisasi itu. Individu-individu jarang bekerja terpisah dari pekerja lain dalam organisasi itu. Menurut situasi yang lazim individu bekerja dalam kelompok. Jadi, harus mempertimbangkan suatu perspektif efektivitas lain, yaitu *efektivitas kelompok*. Perspektif yang ketiga adalah *efektivitas organisasi*.

Karena organisasi terdiri dari individu dan kelompok, efektivitas organisasi adalah fungsi dari efektivitas individu dan kelompok. Sungguhpun demikian, efektivitas organisasi melebihi jumlah efektifitas individu dan kelompok. Hubungan antara ketiga perspektif tentang efektivitas disajikan pada gambar 2.

Panah penghubung menunjukkan bahwa efektivitas kelompok tergantung pada efektivitas individu dan efektivitas organisasi tergantung pada efektivitas kelompok. Hubungan yang pasti antara ketiga perspektif itu bervariasi, tergantung pada faktor seperti macam organisasi, pekerjaan yang dilakukan dan penggunaan teknologi dalam melakukan

pekerjaan tersebut. Gambar tersebut mencerminkan adanya dampak komulatif dari ketiga perspektif itu. Jadi, efektivitas kelompok lebih besar dibandingkan dengan jumlah efektivitas individu karena perolehan terwujud melalui usaha gabungan individual dan kelompok.



Gambar 2. Tiga Perspektif Efektivitas

Sumber : Gibson, Ivancevich, & Donnelly, *Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses*, Penerbit Erlangga, Jakarta, 1987, h.27

b. Kriteria Efektivitas

Dalam pengertian teoritis atau praktis, tidak ada persetujuan yang universal mengenai apa yang dimaksud dengan “*Efektivitas*”. Menurut Gibson dkk. (1987, h.30), dalam mendefinisikan efektivitas diperlukan dua pendekatan yaitu : *pendekatan menurut tujuan dan pendekatan menurut teori sistem*.

Pendekatan menurut tujuan, menekankan pentingnya pencapaian tujuan sebagai kriteria penilaian efektivitas. Sekalipun memiliki kesederhanaan yang jelas dan pertimbangan yang luas, pendekatan menurut tujuan masih mempunyai beberapa masalah. Beberapa kesukaran dalam praktek manajemen berdasarkan sasaran yang telah diakui secara luas, ialah : (1) pencapaian tujuan tidak dengan mudah diukur bagi organisasi yang tidak

memproduksi keluaran (out-put) yang nyata; (2) Setiap organisasi berusaha mencapai lebih dari satu tujuan yang satu sering menghalangi atau mengurangi pencapaian tujuan lainnya; (3) Kemungkinan adanya satu perangkat "Formal" yang didukung oleh seluruh anggota, masih sangat diragukan.

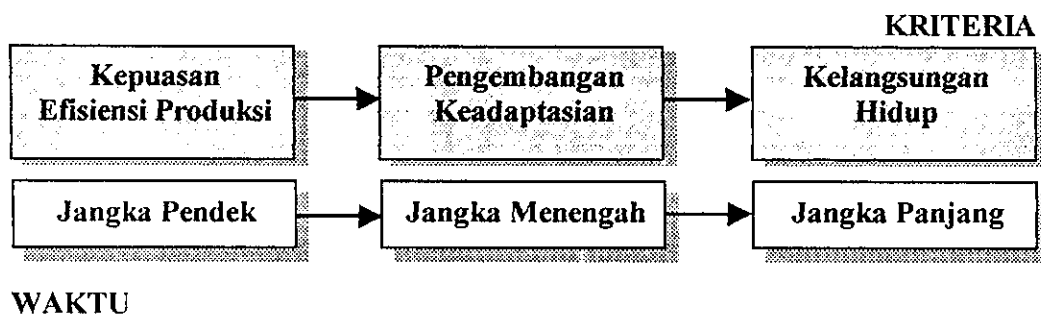
Meskipun pendekatan menurut tujuan menimbulkan banyak masalah, pendekatan itu masih mempunyai pengaruh yang kuat terhadap teori dan praktek manajemen dan perilaku organisasi. Alternatif dari pendekatan menurut tujuan adalah pendekatan teori sistem.

Pendekatan melalui teori sistem, konsep efektivitas dapat didefinisikan dalam hubungan yang memungkinkan para manajer mempunyai pandangan yang lebih luas tentang organisasi dan memahami sebab-sebab efektivitas individu, kelompok, dan organisasi.

Pendekatan teori sistem menekankan adaptasi terhadap tuntutan ekstern sebagai kriteria penilaian efektivitas. Teori sistem memungkinkan kita membahas perilaku organisasi secara intern dan ekstern. Secara intern, kita dapat melihat bagaimana dan mengapa orang didalam organisasi melaksanakan tugas individual dan kelompok. Secara ekstern, kita dapat menghubungkan transaksi organisasi itu dengan organisasi atau lembaga lain.

Konsep efektivitas dalam tesis ini berdasarkan pembahasan tentang teori sistem, tetapi juga mengembangkan satu pokok tambahan : dimensi waktu mengingat dua kesimpulan utama dari teori sistem adalah : (1) bahwa kriteria efektivitas harus mencerminkan keseluruhan siklus masukan-proses-keluaran, tidak hanya keluaran, dan (2) bahwa kriteria efektivitas harus mencerminkan hubungan timbal balik antara organisasi dan lingkungan sekelilingnya.

Menurut model dimensi waktu, kriteria efektivitas secara khas dinyatakan dalam ukuran waktu jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang (Lihat gambar 3.).



Gambar 3. Efektivitas Model Dimensi Waktu

Sumber : Gibson, Ivancevich & Donnelly, *Organisasi*, Penerbit Erlangga, 1987, h.33

Kriteria jangka pendek adalah kriteria untuk menunjukkan hasil tindakan yang mencakup waktu satu tahun atau kurang. Kriteria jangka menengah diterapkan untuk menilai efektivitas seseorang, kelompok, atau organisasi dalam jangka waktu yang lebih lama, umpamanya lima tahun. Kriteria jangka panjang dipakai untuk menilai yang akan datang yang tidak terbatas. Kriteria pokok efektivitas organisasi adalah kelangsungan hidup organisasi itu dalam lingkungan sekelilingnya. Kelima kriteria efektivitas mulai dengan dimensi waktu jangka pendek sampai dengan dimensi waktu jangka panjang adalah sebagai berikut :

1) Produksi (Production)

Produksi menunjukkan ukuran keluaran utama organisasi. Produksi mencerminkan kemampuan organisasi untuk menghasilkan jumlah dan kualitas keluaran yang dibutuhkan lingkungan. Ukuran produksi mencakup keuntungan, penjualan, rekanan yang dilayani, dan sebagainya. Ukuran tersebut berhubungan secara langsung dengan keluaran yang dikonsumsi oleh pelanggan dan rekanan organisasi yang bersangkutan.

2) Efisiensi (Efficiency)

Efisiensi menunjukkan ukuran penggunaan sumber daya yang langka oleh organisasi. Efisiensi didefinisikan sebagai perbandingan keluaran terhadap masukan. Kriteria jangka pendek ini memfokuskan perhatian atas siklus keseluruhan dari masukan-proses-keluaran, dengan menekankan pada elemen masukan dan proses. Ukuran-ukuran efisiensi antara lain keuntungan dari modal, biaya per unit, pemborosan, waktu terluang, dan sebagainya. Efisiensi diukur menurut rasio (perbandingan), yang dalam bentuk umum ialah rasio antara keuntungan dengan biaya atau waktu yang dipergunakan.

3) Kepuasan (Satisfaction)

Kepuasan menjadi ukuran keberhasilan organisasi memenuhi kebutuhan karyawan dan anggotanya. Ide organisasi sebagai suatu sistem sosial menuntut agar diperhatikan beberapa pertimbangan yang bermanfaat bagi para pesertanya, termasuk para pelanggan dan rekanan. Kepuasan dan moral adalah ukuran yang serupa untuk menunjukkan tingkat dimana organisasi memenuhi kebutuhannya. Ukuran kepuasan, sikap karyawan, pergantian karyawan, keabsenan, dan keluhan.

4) Keadaptasian (Adaptiveness)

Keadaptasian adalah suatu ukuran ketahanan terhadap tuntutan perubahan. Keadaptasian bagus bilamana organisasi dapat dan mampu mengantisipasi perubahan internal dan eksternal.

5) Pengembangan (Development)

Pengembangan mengukur tanggung jawab organisasi dalam memperbesar kapasitas dan potensi untuk berkembang. Kriteria ini mengukur kemampuan organisasi untuk

meningkatkan kapasitasnya menghadapi tuntutan lingkungan. Usaha-usaha pengembangan yang lazim adalah program pelatihan bagi manajerial.

Kriteria tentang efektivitas organisasi, menurut John P. Campbell (1977) ada 30 (tiga puluh) kriteria sebagai berikut :

1. Efektivitas keseluruhan,	16. Perencanaan dan penetapan tujuan,
2. Produktivitas,	17. Konsensus tentang tujuan,
3. Efisiensi,	18. Internalisasi tujuan organisasi,
4. Laba,	19. Konsensus tentang tujuan,
5. Kualitas,	20. Ketrampilan interpersonal manajerial,
6. Kecelakaan, ,	21. Ketrampilan manajerial,
7. Pertumbuhan,	22. Manajemen informasi dan komunikasi,
8. Kemangkiran,	23. Kesiapan,
9. Pergantian pegawai,	24. Pemanfaatan lingkungan,
10. Kepuasan kerja,	25. Eevaluasi pihak luar,
11. Motivasi,	26. Stabilitas,
12. Moral / semangat juang,	27. Nilai sumber daya manusia,
13. Kontrol,	28. Partisipasi dan pengaruh yang digunakan bersama,
14. Konflik / Solidaritas,	29. Partisipasi dan pengaruh yang digunakan bersama,
15. Feksibilitas / penyesuaian,	30. Penekanan pada pelatihan dan pengembangan,

Namun dari fakta yang ada ternyata tidak ada kajian dengan kriteria majemuk artinya penilaian hanya didasarkan hanya dengan satu kriteria saja, misal hanya diteliti berdasarkan kriteria “kepuasan kerja” saja.

Beberapa kriteria pengukuran efektivitas suatu organisasi yang digunakan dalam pendekatan untuk penelitian (Quinn and Cameron, 1983) menentukan empat kriteria, yaitu :

- 1) **Rational Goal**, yaitu model yang mendasarkan pada dimensi eksternal dan dapat dikendalikan oleh organisasi seperti productivity dan efficiency. Model ini menekankan bahwa efektivitas organisasi dinilai pada hasil akhir bukan pada prosesnya. Efektivitas pada model ini ditunjukkan dengan melihat keberadaan dari rencana-rencana tertentu dan tujuan serta produktivitas dan efisiensi yang tinggi.
- 2) **Open Systems**, yaitu model yang mendasarkan pada dimensi eksternal dan flexibility misalnya, resource acquisition dan growth. Efektivitas didalam model ini didefinisikan sebagai fleksibilitas dan kemampuan untuk mendapatkan sumber daya.
- 3) **Internal Process**, yaitu model yang mendasarkan pada dimensi internal dan dapat dikendalikan seperti stability dan sistem communication. Model ini cenderung mementingkan pada proses pengembangan organisasi. Pada model ini efektivitas ditekankan pada manusia dan kontrol serta penyebaran informasi dan stabilitas serta ketentraman sebagai tujuan.
- 4) **Human Relations**, yaitu model yang berorientasi pada proses dengan dimensi internal dan flexibility seperti, cohesion morale, dan value of human resources. Model ini menekankan pada manusia dan fleksibilitas dengan mendefinisikan bahwa efektivitas organisasi sebagai adanya tenaga kerja yang terpadu dan terampil.

Karena budaya perusahaan lebih banyak berbicara mengenai manusia maka dikaitkan dengan model efektivitas dari alternatif model-model yang ada diatas, dalam penelitian cenderung menggunakan Human Relation Model dan Internal Process Model (Quinn and

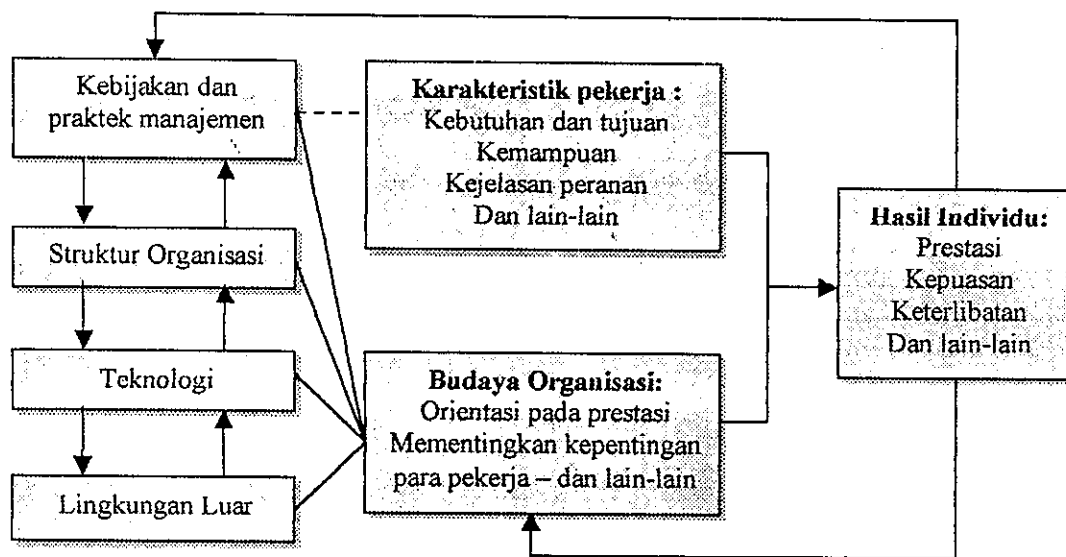
Cameron, 1983), seperti Job Satisfaction, Motivation, Morale, Good Consensus Dan Achievement Emphasis (Campbell, 1977).

Sedangkan pada penelitian ini dimensi efektivitas mempergunakan kreiteria majemuk mendasarkan pada kriteria yang dikembangkan oleh Gibson, Ivansevich dan Donelly yaitu kriteria produksi, efisiensi, kepuasan, adaptasi dan pengembangan.

2.1.3 Budaya Organisasi dan Efektivitas Organisasi

Richard M, Steers (1985, h.124) menyatakan peranan struktur, teknologi, lingkungan luar, dan kebijakan serta praktek manajemen sebagai faktor pengaruh yang penting atas budaya organisasi, hubungan-hubungan ini disajikan secara skematis dalam Gambar 4.

Budaya yang timbul merupakan arena penetapan keputusan mengenai prestasi pekerja. Bilamana budaya bermanfaat bagi kebutuhan individu, misalnya memperhatikan kepentingan pekerja dan berorientasi pada prestasi, maka kita dapat mengharapkan tingkat perilaku kearah tujuan yang tinggi. Sebaliknya, bilamana budaya yang timbul bertentangan dengan tujuan, kebutuhan dan motivasi pribadi, dapat diharapkan bahwa prestasi maupun keputusan akan berkurang. Dengan perkataan lain hasil akhir atau perilaku ditentukan oleh interaksi antara kebutuhan individu dengan lingkungan organisasi yang mereka rasakan. Tingkat prestasi, kepuasan dan sebagainya yang dihasilkan kemudian mengumpan balik dan memberikan sumbangan bukan saja pada budaya lingkungan kerja yang bersangkutan, tetapi juga pada kemungkinan perubahan kebijakan dan praktek manajemen.



Gambar 4. Sebagian Model Faktor Penentu, Hasil Individu yang Berhubungan dengan Efektivitas

Sumber : Richrad M. Steers, *Efektifitas Organisasi*, Penerbit Erlangga, 1985, h.125.

Garis titik-titik dari kebijakan dan praktek manajemen ke karakteristik pekerja menyatakan pengaruh manajemen terhadap karakteristik tersebut melalui seleksi dan pendidikan .

Sesuai pandangan ini, struktur, teknologi, lingkungan luar dan ciri-ciri lain organisasi mempengaruhi hasil akhir (seperti prestasi kepuasan) terutama dalam hal kontribusi berbagai faktor ini bagi terciptanya budaya yang tepat. Dengan demikian budaya dipandang sebagai variable intervensi. Sifat intervensi ini pada budaya dapat menjelaskan banyak kelemahan dan kontradiksi pada penemuan yang dihasilkan bila hubungan struktur-prestasi atau lingkungan prestasi diteliti tanpa memperhitungkan budaya.

Hasil individu akan mempengaruhi hasil kelompok dan selanjutnya mempengaruhi hasil organisasi atau efektivitas organisasi.

Struktur organisasi merupakan hubungan yang relatif tetap sifatnya sehubungan dengan susunan sumber daya manusia dalam organisasi tersebut, yang meliputi antara lain: luasnya desentralisasi pengendalian, jumlah spesialisasi pekerjaan, dan sebagainya. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa makin tinggi penstrukturan suatu organisasi, maka lingkungannya akan terasa makin kaku, dan tertutup.

Teknologi kerja juga akan mempengaruhi iklim budaya, dimana beberapa penelitian menemukan bahwa teknologi rutin cenderung menciptakan budaya yang berorientasi pada peraturan dan kaku, dengan tingkat kepercayaan dan kreativitas rendah.

Lingkungan luar meliputi semua kekuatan yang timbul diluar batas-batas organisasi dan mempengaruhi keputusan serta tindakan didalam organisasi. Peristiwa atau faktor dari luar secara khusus berkaitan dengan para karyawan tentunya dapat besar pengaruhnya terhadap budaya.

Karakteristik pekerja disini mempengaruhi budaya dalam hal mana setiap individu pada dasarnya mempunyai pandangan, tujuan, kebutuhan, dan kemampuan yang berbeda-beda. Variasi sifat ini sering menyebabkan perilaku yang berbeda satu sama lain, walaupun mereka ditempatkan disatu lingkungan kerja yang sama.

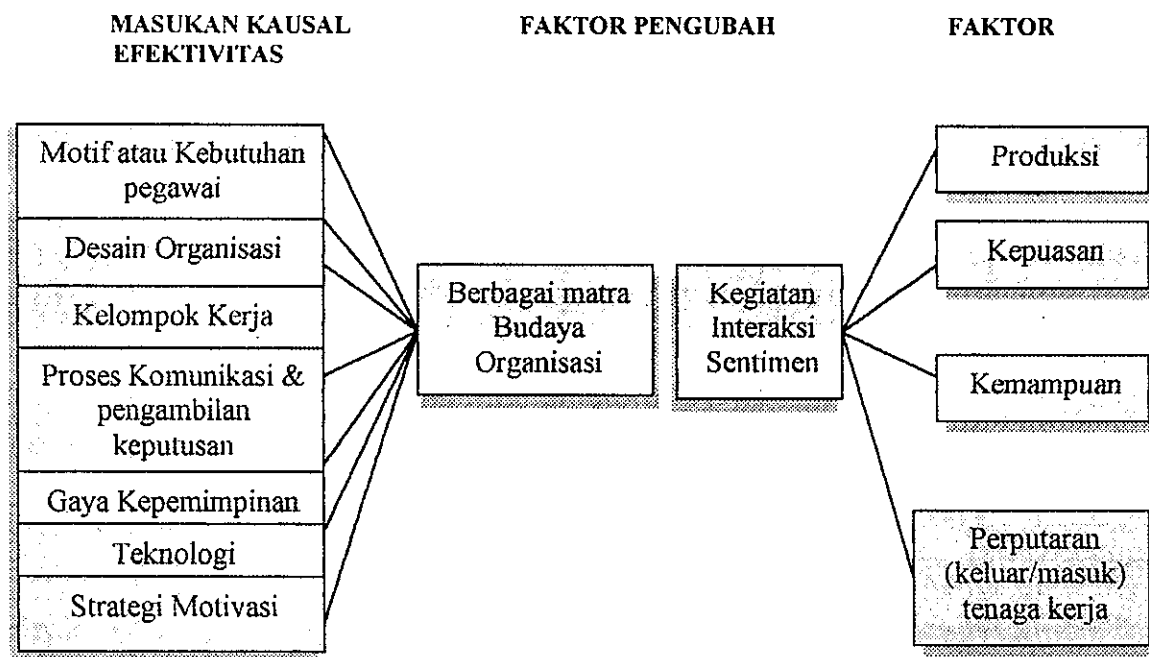
Variasi gaya, kebijakan dan praktek kepemimpinan dapat memperhatikan atau merintangi pencapaian tujuan. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa kebijakan dan praktek manajemen dapat mempengaruhi budaya. Misalnya jika pihak pimpinan memberikan lebih banyak umpan balik, otonomi dan identitas tugas pada bawahannya, ternyata hal ini

sangat membantu terciptanya budaya yang berorientasi pada prestasi, dimana para karyawan merasa lebih bertanggungjawab atas pencapaian sasaran organisasi dan kelompok.

Menurut Steers bila budaya dihubungkan dengan prestasi dan kepuasan kerja, maka para manajer wajib mempertimbangkan variabel yang dapat mempengaruhi budaya, bila ingin mengadakan perubahan yang akhirnya akan membantu pencapaian tujuan organisasi.

Peranan budaya organisasi lebih banyak tergantung dari segi model dan hipotesis yang dibentuk dalam penelitian yang mengaitkan hubungan antar faktor yang mempengaruhi atau dipengaruhi budaya organisasi. Model dan hipotesis umum tersebut menghasilkan suatu kerangka analisis yang berguna untuk menyimpulkan peranan budaya organisasi. Huse (1973) mencatat bahwa dari model-model penelitian yang pernah dilakukan oleh beberapa peneliti ternyata budaya organisasi dapat berfungsi sebagai variabel independen, variabel penengah (moderator) atau variabel intervening, maupun sebagai variabel dependen.

Salah satu model sistem terpadu (stimulasi dari : Rensis Likert, *New Patterns of Management*, 1961, dan George H, Litwin & Robert A. Stringer, Jr., *Motivation and Organizational Climate*, 1968) dengan faktor-faktor budaya dan efektivitas terlihat pada gambar 5.



Gambar 5. Model Budaya Organisasi

Dalam model tersebut, konsep budaya organisasi dipergunakan sebagai konsep perantara atau pengubah. Ia menjadi perantara diantara faktor sistem organisasi dan berbagai ukuran efektifitas. Diperlihatkan bahwa sistem organisasi dan faktor kepribadian berinteraksi menimbulkan gejala perilaku seperti kegiatan, interaksi dan sentimen/perasaan-perasaan. Berbagai perilaku itu membuahkan hasil yang berkaitan dengan produktivitas, kepuasan, kemangkiran, perputaran (keluar-masuknya pekerja yang tinggi: sementara itu daur / siklus umpan balik memungkinkan sistem-sistem yang dilewatinya menyesuaikan diri.

Sebagai variabel independen, budaya organisasi dianggap mempunyai pengaruh langsung terhadap kepuasan kerja. Dengan perkataan lain, jika para pegawai merasakan

adanya lingkungan kerja (budaya) yang memberi dukungan bagi pelaksanaan tugas mereka maka dapat diharapkan para karyawan akan merasa puas terhadap pekerjaannya.

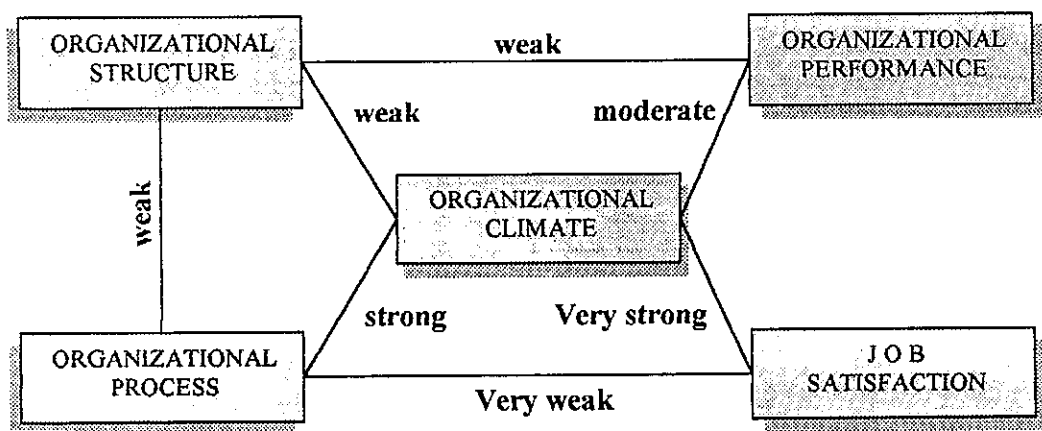
Hal tersebut dapat dinyatakan bahwa ada hubungan yang positif dan jelas antara budaya dengan kepuasan kerja, tetapi belum sampai pada kesimpulan tentang berapa jauh pengaruh-pengaruh budaya tersebut dinyatakan dalam tingkat ukuran hubungan. Dalam analisis mereka selanjutnya disebutkan bahwa tidak diperolehnya tingkat ukuran yang tinggi antara budaya dan kepuasan kerja adalah karena terdapat faktor lain yang juga mempunyai peranan yang cukup penting bagi kepuasan secara menyeluruh.

Pada tahun 1979, Litwin melalui penelitian yang dilakukannya mengemukakan peranan lain dari budaya sebagai variabel independen. Ia mengemukakan bahwa budaya mempunyai pengaruh kuat terhadap motivasi kerja. Dalam kesimpulannya dinyatakan bahwa budaya tertentu menciptakan harapan-harapan yang memperkuat motivasi sedangkan budaya yang lainnya menghambat motivasi berprestasi. Namun hal ini tidak terlepas dari adanya faktor-faktor lain yang juga ikut mempengaruhi motivasi. Kemampuan individu, kerjasama individu didalam kelompok, dan ikatan sosial di antara karyawan adalah hal-hal lain yang juga mempengaruhi motivasi. Dengan perkataan lain dalam model inipun peranan budaya sebagai independen variabel belum dapat dinyatakan secara tegas bahwa pengaruhnya terhadap motivasi kerja adalah langsung dan jelas. Penelitian ini hanya berhasil menyimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan sesuatu yang kompleks dan tidak bisa berdiri sendiri.

Penelitian-penelitian yang menempatkan budaya organisasi sebagai variabel dependen pada prinsipnya adalah suatu usaha untuk mengetahui faktor-faktor yang membentuk dan mempengaruhi budaya organisasi. Dari berbagai penelitian yang telah dilakukan muncul

berbagai pendapat tentang faktor-faktor penentu budaya. Sekurang-kurangnya ada empat perangkat faktor yang mempengaruhi budaya organisasi (Steers, 1977), yaitu struktur atau karakteristik internal organisasi, kebijakan dan praktek manajemen, gaya kepemimpinan, dan teknologi organisasi sebagai dimensi kontekstual organisasi (lihat gambar 3, halaman 29).

Peranan budaya secara diagfragmatik diteliti oleh Lawler, Hall, dan Oldham (1974) dengan analisis jalur (path analysis) yang memperlihatkan hubungan antara variabel yang melibatkan budaya organisasi sebagai pusat perhatian dalam suatu bagan seperti yang terlihat pada gambar 6 dibawah ini.



Gambar 6. Keterkaitan antar variabel organisasi terhadap budaya organisasi

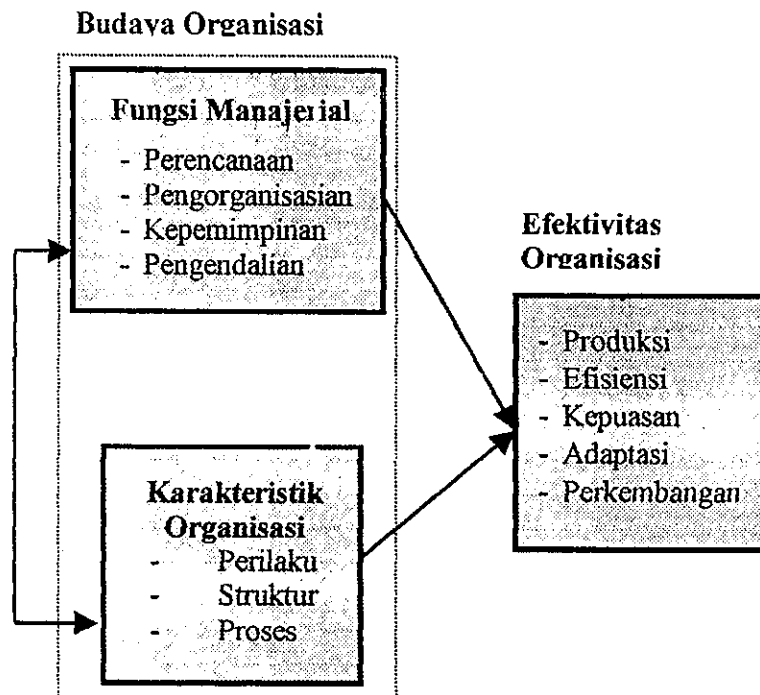
Sumber : Lawler, III, D.T. Hall, dan G.R. Oldham, *Organizational Climate : Relationship to Organizational Structure, Process, and Performance, Organizational Behavior and Human Performance 11*, Feb. 1974, h.151.

Dari gambar 6. tampak bahwa menurut Hall dan Oldham (1974), budaya organisasi mempunyai hubungan lemah dengan struktur organisasi, tetapi sangat kuat dengan kepuasan kerja. Sedangkan hubungan budaya dengan unjuk kerja organisasi adalah sedang (moderate).

2.2 Kerangka Pemikiran Teoritis

Dari telaah pustaka tersebut diatas dapat diambil kerangka pemikiran teoritis, bahwa budaya organisasi yang merupakan sistim nilai, keyakinan dan norma bersama tersebut merupakan interaksi antara fungsi-fungsi manajerial yaitu perilaku, struktur dan proses organisasi adalah merupakan karakteristik organisasi. Jadi budaya organisasi mencakup fungsi-fungsi manajerial dan karekteristk organisasi. Manajemen adalah penyebab budaya organisasi yang bersangkutan. Budaya yang hidup dalam organisasi mencerminkan keadaan perencanaan, pengorganisasi, kepemimpinan dan pengendalian yang merupakan fungsi manajerial.

Fungsi manajerial dan karakteristik organisasi akan mambentuk budaya organisasi. Budaya organisasi ini akan mencerminkan keefektivan organisasi yang mempunyai kriteria produksi, efisiensi, kepuasan, adaptasi dan perkembangan, Gibson, Ivancevick, Donnely, (1987). Dari kerangka pemikiran seperti diatas dapat ditunjukkan pada Gambar 7.



Gambar 7. Hubungan Budaya Organisasi dengan Efektivitas Organisasi

2.3 Hipotesis dan Definisi Operasional Variabel

2.3.1 Hipotesis

Berdasarkan pada latar belakang, kerangka teori dan permasalahan di atas maka hipotesis dalam studi ini, adalah :

- H1 = Ada pengaruh positif signifikan antara budaya organisasi yang terbentuk oleh fungsi manajerial dengan efektivitas organisasi.
- H2 = Ada pengaruh positif signifikan antara budaya organisasi yang terbentuk oleh karakteristik organisasi dengan efektivitas organisasi.
- H3 = Secara bersama-sama ada pengaruh positif signifikan variable fungsi manajerial dan karakteristik organisasi dengan efektivitas organisasi.

2.3.2 Definisi Operasional Variabel

Dalam penelitian ini yang dimaksud dengan :

- a. Perencanaan adalah kriteria untuk menentukan sasaran yang dicapai dan menetapkan sasaran yang sesuai untuk mencapai sasaran yang telah ditentukan.
- b. Pengorganisasian adalah penilaian terhadap aktivitas manajerial yang dilakukan dan telah direncanakan ke dalam suatu struktur tugas dan wewenang.
- c. Kepemimpinan adalah penilaian kemampuan pemimpin dalam mempengaruhi individu dan kelompok agar menerima tujuan organisasi.
- d. Perilaku organisasi adalah penilaian terhadap prestasi individu yang akan mempengaruhi prestasi kelompok dan organisasi..
- e. Struktur organisasi adalah penilaian terhadap susunan, posisi, tugas-tugas pekerjaan dan bagian-bagian dalam organisasi.
- f. Proses organisasi adalah tindakan didalam organisasi yang mencakup evaluasi, prestasi, sosialisasi dan karir.
- g. Produksi adalah mencerminkan kemampuan organisasi untuk menghasilkan jumlah dan kualitas keluaran yang dibutuhkan lingkungan.
- h. Efisiensi adalah menunjukkan ukuran penggunaan sumber daya oleh organisasi dibandingkan terhadap keluaran.
- i. Kepuasan adalah ukuran keberhasilan organisasi memenuhi kebutuhan karyawan dan anggotanya.
- j. Keadaptasian adalah suatu ukuran ketahanan terhadap tuntutan perubahan.
- k. Pengembangan adalah pengukuran tanggung jawab organisasi dalam memperbesar kapasitas dan potensi untuk berkembang.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis dan Sumber Data

Data yang digunakan didalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Data Primer

Data primer adalah data yang dikumpulkan khusus dari lapangan untuk mencapai tujuan penelitian tertentu. Data primer dalam penelitian ini diperoleh secara langsung dari responden dari karyawan perusahaan jasa kontruksi. Data berbentuk quesioner yang dibagikan kepada karyawan.

2. Data Sekunder

Data sekunder dibutuhkan dalam penelitian ini untuk mendukung data primer yaitu data mengenai jumlah perusahaan jasa kontruksi khususnya perusahaan konsultan serta kualifikasi perusahaan tersebut.

3.2 Populasi dan Sampel

Populasi adalah seluruh perusahaan jasa kontruksi konsultan di Jawa Tengah dengan kualifikasi Besar (B) jumlah 32 perusahaan. Sedangkan responden yang akan diberi kuesioner adalah individu-individu yang dapat mewakili unit-unit yang ada dalam suatu perusahaan, misalnya tingkatan *lower management*, *middle* dan *top management*. Penjumlahan dari

questioner pada individu yang mewakili unit akan mencerminkan budaya organisasi secara keseluruhan.

Sedangkan teknik pengambilan sampelnya menggunakan kombinasi dari berbagai metode pengambilan sampel yang ada. Metode-metode pengambilan sampel tersebut, antara lain :

1. **Random sampling**, adalah pengambilan sampel tanpa memilih-milih individu yang akan dijadikan sebagai anggota sampel, sehingga seluruh individu dalam populasi diberi kesempatan yang sama untuk dijadikan anggota sampel (Djarwanto dan Subagyo, 1994).
2. **Purposive sampling**, merupakan pemilihan sampel berdasarkan pertimbangan-pertimbangan tertentu yang diambil berdasarkan tujuan penelitian (Singarimbun dan Effendi, 1989), sedangkan Hadi (1987) mendefinisikan purpose sampling sebagai pemilihan kelompok subyek didasarkan atas ciri-ciri tertentu yang dipandang mempunyai sangkut paut yang erat dengan ciri-ciri populasi yang sudah diketahui.
3. **Stratified sampling**, merupakan metode pengambilan sampel dengan cara membagi populasi menjadi berbagai bagian / sub populasi / stratum (Cooper and Emory, 1995).
4. **Convenience sampling**, adalah memilih anggota populasi yang paling mudah untuk ditemui dan dimintai informasi (Hadi, 1987).

Pengambilan sampel dalam penelitian ini dengan metode "**purposive stratified random sampling**" dengan metode convenience sampling, artinya sampel dipilih berdasarkan ciri-ciri tertentu dan dikelompokkan dalam kelompok atau kelas yang tertentu pula.

Pada perusahaan jasa konsultan di Jawa Tengah yang berjumlah 315 perusahaan dibagi menjadi tiga kualifikasi perusahaan, yaitu Kecil (K), Menengah (M), dan Besar (B). Untuk penelitian ini hanya diambil perusahaan kualifikasi besar (B) saja sejumlah 32 perusahaan, karena dianggap perusahaan kualifikasi besar telah beroperasi cukup lama sehingga mampu diukur budaya perusahaan serta efektivitas organisasi.

Perusahaan konsultan yang berkualifikasi besar (B) di Jawa Tengah sebanyak 32 perusahaan sehingga jumlah kuesioner yang dikirim adalah $3 \times 32 = 96$ kuesioner.

3.3 Metode Pengumpulan Data

Pada penelitian ini pengumpulan data dilakukan melalui :

1. Metode Survei

Merupakan metode penelitian yang dilaksanakan dengan mengambil sample dari suatu populasi dan menggunakan questioner sebagai alat pengumpul data yang utama. Pada metode ini data yang dikumpulkan adalah berupa data primer yang berasal dari perusahaan jasa konsultan yang berupa kuesioner tentang budaya perusahaan dan efektivitas organisasi.

2. Dokumentasi

Dokumentasi dilakukan dengan cara mengkaji beberapa literature, hasil penelitian dan jurnal-jurnal yang berkaitan dengan judul penelitian, yang diperoleh dari berbagai sumber baik dari perpustakaan maupun sumber yang lainnya.

3.4 Variabel

Secara garis besar ada dua kelompok dimensi yang termasuk dalam budaya organisasi yaitu, fungsi manajerial dan karakteristik organisasi. Masing-masing dimensi tersebut terdiri dari beberapa variabel yang dijabarkan dalam berbagai indikator. Untuk fungsi manajerial dalam organisasi dijabarkan dalam 10 indikator yang terdiri dari X1, X2, X3, S/d X10.

Sedangkan karakteristik organisasi dijabarkan dalam variabel-variabel yang terdiri dari 12 indikator mulai dari X11, X12, X13, S/d X22.

Untuk efektivitas variabel-variabel dijabarkan dalam sepuluh indikator yaitu mulai Y1, Y2, Y3, S/d Y10.

Variabel tersebut adalah sebagai berikut :

Fungsi manajerial yang terdapat 4 variabel yang terdiri dari 10 indikator :

Variabel	Nama Indikator	Kode
Perencanaan	Perencanaan, Misi dan tujuan Perusahaan	X1
	Sasaran Perusahaan	X2
Pengorganisasian	Pengorganisasian	X3
	Pengelompokan Pekerjaan	X4
	Pembagian Pekerjaan	X5
	Pengambilan Keputusan	X6
Kepemimpinan	Kepemimpinan	X7
Pengendalian	Pengendalian, standart	X8
	Informasi	X9
	Tindakan Koreksi	X10

Untuk karakteristik organisasi, terdapat 3 variabel terdiri dari 12 indikator yaitu :

Variabel	Nama Indikator	Kode
Perilaku	Karakteristik Individu	X11
	Individu	X12
	Imbalan	X13
	Ketegangan Mental	X14
	Perilaku Kelompok	X15
Struktur	Perincian Tugas	X16
	Metode Pelaksanaan	X17
	Hubungan Pekerjaan	X18
	Pendelegasian Wewenang	X19
Proses	Proses Komunikasi	X20
	Proses Pengambilan Keputusan	X21
	Proses Evaluasi Prestasi	X22

Variabel-variabel yang berhubungan dengan efektivitas terdapat 5 variabel terdiri dari 10 indikator :

Variabel	Nama Indikator	Kode
Produksi	Kuantitas Produksi	Y1
	Kualitas Produksi	Y2
Efisiensi	Efisiensi waktu	Y3
	Keuntungan	Y4
Kepuasan	Kepuasan	Y5
	Pergantian karyawan	Y6
	Kemangkiran	Y7
Adaptasi	Keadaptasian lingkungan	Y8
	Keadaptasian perubahan	Y9
Pengembangan	Pengembangan	Y10

3.5 Skala Pengukuran

Hasil jawaban responden berupa pertanyaan yang kemudian diberi bobot sesuai dengan skala Likert yaitu, bobot nilai 5 untuk pertanyaan sangat setuju (SS), 4 untuk pertanyaan setuju (S), 3 untuk pertanyaan rata-rata (R), 2 untuk pertanyaan tidak setuju (TS), dan 1 untuk pertanyaan sangat tidak setuju (STS).

	STS	TS	R	S	SS
Nilai	1	2	3	4	5

Pertanyaan yang negatif bobot nilainya dibalik yaitu, 1 menjadi 5, 2 menjadi 4, 3 tetap 3, 4 menjadi 2 dan 5 menjadi 1.

	STS	TS	R	S	SS
Nilai	5	4	3	2	1

Dengan demikian pernyataan yang berupa kalimat dapat dirubah menjadi angka, sehingga dapat dibuat matrik secara kuantitatif.

3.6 Uji Koesioner

Kuesioner yang dipakai harus di uji validitas dan reliabilitasnya terlebih dahulu. Uji validitas dimaksudkan untuk mengukur sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi alat ukurnya atau memberikan hasil ukur yang sesuai dengan menghitung korelasi antara masing-masing pernyataan dengan skor total. Untuk itu perlu dilakukan pengujian terhadap kuesioner tersebut, yaitu :

1. Pengujian Validitas (Lincoln Arsyad, 1994) :

$$r = \frac{n \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{(n \sum X^2 - (\sum X)^2)} \sqrt{(n \sum Y^2 - (\sum Y)^2)}}$$

Keterangan :

R = Koefisien korelasi

$\sum X$ = Jumlah skor item

$\sum Y$ = Jumlah skor total

n = Jumlah sampel

Besaran korelasi yang ditafsirkan sebagai berikut :

0,00 – 0,20 tidak ada korelasi

0,21 – 0,40 korelasi lemah

0,41 – 0,60 korelasi sedang

0,61 – 0,80 korelasi kuat

0,81 – 1,00 korelasi sangat kuat

Dengan berdasarkan penafsiran di atas maka suatu indikator empiris dikatakan sah jika koefisien korelasinya lebih besar atau sama dengan 0,239. Jika koefisien korelasinya lebih kecil dari 0,239 maka indikator empiris tersebut tidak sah. Setelah semua korelasi dihitung antar masing-masing item pertanyaan dengan skor total. Nilai korelasi yang dihasilkan tersebut dapat dilihat signifikan/tidak, dapat dilihat melalui tabel signifikansi nilai r product moment.

2. Pengujian Reliabilitas

Uji reliabilitas ini dimaksudkan untuk mengukur sejauh mana suatu pengukuran dapat dipercaya atau dapat diandalkan atau seberapa konsisten suatu instrumen mengukur konsep-konsep yang ada. Selanjutnya dilakukan estimasi keseluruhan test dengan memakai koefisien alpha yang dikemukakan oleh Cronbach. Keterandalan suatu indikator dapat dirumuskan dengan rumus Richardson (Dongoran, 1987).

$$rtt = \frac{n(\bar{r})}{1 + (r + 1)(\bar{r})}$$

Keterangan :

Rtt = Koefisien korelasi

r = Jumlah indikator empiris yang digunakan mengukur suatu konsep

\bar{r} = Rata-rata intercorrelation antar indikator empiris suatu konsep

Ukuran yang dipakai apakah suatu indikator empiris suatu konsep handal apa tidak handal sebagai standart dari rtt adalah sebesar 0,6, jadi apabila rtt yang didapat sebesar 0,6 atau lebih dari 0,6 maka indikator empiris suatu konsep tersebut dianggap handal.

3.7 Teknik Analisis

Analisis yang dilakukan terhadap data yang diperoleh dari hasil jawaban daftar pertanyaan, dengan menjumlahkan semua jawaban dalam tiap-tiap variabel (total score). Kemudian hasilnya dimasukkan dalam perhitungan komputer dengan melalui cross tabulation untuk mengetahui hubungan antara variabel tergantung dengan variabel bebasnya.

Analisis yang dilakukan terhadap data yang diperoleh dari hasil jawaban pertanyaan yang pengolahannya dengan perhitungan komputer. Dalam teknik analisis kuantitatif ini digunakan multivariat dengan model regresi :

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e$$

Dimana :

Y = Efektifitas organisasi

α = Konstanta / intercept

β_1, β_2 = Koefisien regresi

X_1 = Fungsi manajemen

X_2 = Karakteristik organisasi

Berdasarkan pada hasil analisis linier berganda tersebut akan dapat diketahui pengaruh dan tingkat signifikansi masing-masing variabel terhadap efektivitas organisasi. Selanjutnya besarnya kontribusi secara simultan (determinasi) diperoleh rumus :

$$R^2 = \frac{\text{SS Regresi}}{\text{SS Total}}$$

Kalau diuraikan menjadi sebagai berikut :

$$R^2 = \frac{\text{SS Regresi} - \text{SS Residu}}{\text{SS Total}} = 1 - \frac{\text{SS Residu}}{\text{SS Total}} = 1 - \frac{e_i^2}{Y_i^2}$$

Dari hasil regresi yang diperoleh kemudian dilakukan pengujian untuk mengetahui apakah koefisien regresi yang diperoleh mempunyai pengaruh yang signifikan atau tidak, baik secara simultan atau parsial dan mengetahui pula seberapa besar pengaruhnya. Dalam hal ini ada 2 (dua) bentuk pengujian, yaitu :

- 1) Uji t statistik untuk menguji pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel tidak bebas secara parsial dengan mengasumsikan bahwa variabel lain dianggap konstan. Adapun tahap pengujiannya, adalah :

- a) Menentukan formula null hipotesis statistik yang akan diuji :

$H_0 : \beta_i = 0$, artinya tidak ada pengaruh yang signifikan antara variabel bebas (X_i) terhadap variabel tergantung (Y) secara parsial.

$H_a : \beta_i > 0$, artinya ada pengaruh yang signifikan antara variabel X_i terhadap variabel Y secara parsial.

- b) Menentukan nilai t hitung dengan rumus :

$$t \text{ hitung} = \frac{\beta_i}{Se(\beta_i)}$$

β_i = Koefisien regresi

$Se(\beta_i)$ = Standar deviasi dari estimasi β_i

c) Dengan tingkat keyakinan 5 % atau 0,005, $df = n - k$, diperoleh nilai t tabel, kemudian membandingkan dengan nilai t hitung yang diperoleh untuk menentukan apakah pengaruhnya signifikan atau tidak.

- Bila $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$, maka H_0 dinyatakan ditolak atau menerima H_a
- Bila $t \text{ hitung} < t \text{ tabel}$, maka H_0 dinyatakan diterima atau menolak H_a .

2) Uji F statistik untuk mengetahui pengaruh antara variabel bebas secara simultan terhadap variabel tergantung (Y). Adapun tahap pengujiannya adalah sebagai berikut :

a) Menentukan formula null hipotesis secara statistik yang diuji dalam bentuk :

$H_0 : \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = \beta_4 = \beta_5 = 0$, artinya tidak ada pengaruh antara variabel bebas ($X_1 \dots X_n$) terhadap variabel terikat (Y) secara simultan.

$H_a : \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = \beta_4 = \beta_5 > 0$, artinya ada pengaruh antara variabel bebas ($X_1 \dots X_n$) terhadap variabel terikat (Y) secara simultan.

b) Menentukan nilai f hitung :

$$F = \frac{R^2 / (k-1)}{(1-R^2) / (N-k)}$$

c) Dengan tingkat keyakinan (level of significant 5 %) atau $\alpha = 0,05$ dan degree of freedom (derajat kebebasan) $df = n-k-1$ akan diperoleh nilai F tabel, kemudian membandingkan dengan nilai F hitung yang diperoleh untuk menentukan apakah pengaruhnya signifikan atau tidak.

- Bila $F_{hitung} > F_{tabel}$, maka H_0 dinyatakan ditolak atau menerima H_a
- Bila $F_{hitung} < F_{tabel}$, maka H_0 dinyatakan diterima atau menolak H_a

3.8 Uji Ekonometrika (Pengujian Penyimpangan Asumsi Klasik)

Bagian penting dari prosedur statistik mengenai model dari data adalah menetapkan seberapa baik model tersebut secara nyata cocok (goodness of fit), sekaligus mendeteksi kemungkinan pelanggaran asumsi yang diperlukan dalam data yang sedang dianalisis, ada 4 (empat) formula yang digunakan yaitu :

3.8.1 Uji Normalitas Data

Uji ini dipergunakan untuk menguji data tersebut normal atau tidak sehingga model regresi layak dapat dipakai atau tidak.

Uji Normalitas data menggunakan uji secara grafis dengan mempergunakan P-P Plot of Regression Standardized Residual (Imam Ghazali, 2000), dengan melihat sebaran data terhadap garis diagonal bilamana sebaran data mengikuti garis diagonal maka data tersebut normal.

3.8.2. Uji Multikolinearitas (Gujarati, 1997)

Uji ini digunakan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen. Jika terjadi korelasi, maka dinamakan terdapat problem multikolinearitas.

- Kolinearitas seringkali diduga karena R^2 tinggi (0,7-1) dan ketika derajat nol juga tinggi, tetapi sangat sedikit bahkan tidak satupun koefisien regresi parsial yang secara individual penting secara statistik atas dasar pengujian t yang konvensional.

- Jika R^2 tinggi, ini berarti bahwa uji F dari prosedur analisis varians dalam sebagian kasus akan menolak H_0 bahwa nilai koefisien kemiringan parsial secara simultan sebenarnya adalah nol meskipun uji t sebaliknya.
- Meskipun korelasi derajat nol yang tinggi mungkin mengusulkan kolinearitas, tidak perlu bahwa mereka tinggi berarti mempunyai kolinearitas dalam satu kasus spesifik. Untuk meletakkan persoalan agar secara teknik, korelasi derajat nol yang tinggi merupakan kondisi yang cukup tapi tidak perlu adanya kolinearitas karena hal ini dapat terjadi meskipun melalui korelasi derajat nol atau sederhana relatif rendah (kurang dari 0,5).

Adapun pedoman untuk suatu model regresi yang bebas multikolinearitas adalah (Singgih Santoso, 2000) :

- Mempunyai nilai VIF (Varians Inflation Factor) kurang dari 10
- Mempunyai angka tolerance di atas 0,1
- Koefisien korelasi antar variabel independen haruslah lemah (dibawah 0,5)

3.8.3. Uji Heteroskedastisitas

Uji ini untuk mendeteksi adanya penyebaran atau pancaran dari variabel-variabel. Selain itu menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual dari satu pengamatan ke pengamatan lain.

Jika varians dari residual dari satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homoskedastisitas. Dan jika varians berbeda, disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah tidak terjadi heteroskedastisitas.

Untuk melihat adanya heteroskedastisitas dapat dilihat dari scatter plotnya dimana sebaran datanya bersifat increasing variance of u , decreasing variance of u dan kombinasi dari keduanya. Selain itu juga dapat dilihat melalui grafik normalitasnya terhadap variabel yang digunakan. Jika data yang dimiliki terletak menyebar di sekitar garis diagonal maka model regresi memenuhi asumsi normalitas dan tidak ada yang berpencar maka dapat dikatakan tidak terjadi heteroskedastisitas, tetapi homoskedastisitas.

3.8.4. Uji Autokorelasi

Uji ini untuk mengetahui gangguan yang terjadi pada hubungan antar variabel yang diteliti, apakah dalam sebuah model regresi linier ada korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode t dengan kesalahan pada periode $t-1$ (sebelumnya). Jika terjadi korelasi, maka dinamakan ada problem auto korelasi.

Untuk mengetahui ada tidaknya auto korelasi digunakan uji Durbin Watson (DW), dimana DW tabel adalah sebagai berikut : batas dalam (du) = 1,78 dan batas luar (dl) = 1,57. Dikatakan tidak terjadi auto korelasi bila : $DW < 4 - du$.

Apabila hasil dari pengujian ekonometrika tersebut tidak ditemukan adanya indikator penyimpangan, maka dapat disimpulkan bahwa model tersebut telah memenuhi syarat ekonometrika (penyimpangan asumsi klasik) untuk analisis regresi. Namun demikian secara umum bisa diambil patokan :

- Angka DW dibawah -2 berarti ada auto korelasi positif
- Angka DW diantara -2 sampai $+2$ berarti tidak ada auto korelasi
- Angka DW diatas $+2$ berarti ada auto korelasi negatif

BAB IV

ANALISIS DATA

Dalam bab ini akan dibahas tentang analisis data. Analisis data yang dipakai dengan menggunakan program SPSS 10.0. Adapun urutan pembahasannya secara sistematis adalah sebagai berikut : gambaran umum responden, data analisis statistik diskriptif, uji validitas & reliabilitas,

4.1. Data dan Deskripsi Responden

Data diambil menggunakan angket dengan mengirim 96 kuesioner secara langsung kepada 32 (tiga puluh dua) perusahaan dimana setiap perusahaan dikirim 3 kuesioner. Dari 96 kuesioner yang dikirim, 94 kuesioner yang kembali. Namun 2 kuesioner tidak dapat diproses karena pengisiannya yang tidak lengkap. Sehingga hanya 92 kuesioner yang dapat dianalisis.

Ringkasan pengiriman kuesioner dan pengembalian kuesioner dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel 4.1.
Rincian Penerimaan dan Pengembalian Kuesioner

	Jumlah
Kuesioner yang dikirim	96
Kuesioner yang kembali	94
Kuesioner yang digugurkan	2
Kuesioner yang dianalisis	92

Sumber : Data yang diolah

Adapun profil dari 92 Responden, tersaji dalam data deskriptif. Data yang disajikan dalam penelitian ini adalah data tentang jabatan, masa kerja, jenis kelamin, pendidikan.

Penyajian data diskriptif penelitian bertujuan agar dapat dilihat profil dari data penelitian tersebut dan hubungan yang ada antar variable yang digunakan dalam penelitian tersebut (Hair, et. Al., 1995). Data ini diperlukan untuk menggambarkan keadaan atau kondisi responden yang merupakan informasi tambahan untuk memahami hasil-hasil penelitian.

Hasil penelitian yang diperoleh yaitu jabatan responden terbanyak adalah Kepala bagian / manager, yaitu sebesar 70,66 % disusul staf teknik sebanyak 18,48 %, dan kemudian direksi sebanyak 10,86 %.

Hasil penelitian berdasarkan jenis kelamin responden sebagian besar adalah jenis kelamin laki-laki yaitu sebesar 95,65.% dan responden yang berjenis kelamin perempuan sebesar 4,35 %..

Jika dilihat dari masa kerja responden, maka sebagian besar masa kerja responden lebih dari 4 tahun sebesar 65,26 %, kemudian masa kerja 1 sampai 3 tahun sebesar 29,32 %. disusul responden yang bekerja kurang dari 1 tahun sebesar 5,42 %.

Sedangkan jika dilihat dari pendidikan responden terlihat bahwa, mayoritas responden berpendidikan sarjana/ perguruan tinggi sebanyak 67,38 %, kemudian disusul sarjana muda yaitu sebesar 20,65 % dan pendidikan SLTA sebesar 6,53 %, pasca sarjana (S2) sebesar 5,44 %.

Tabel 4.2.
Profil Responden

No	Macam Data	Hasil Yang Diperoleh	
		Jumlah	Prosentase (%)
1	Jabatan		
	a. Direksi	10	10,86
	b. Kepala Bagian/Manajer	65	70,66
	c. Staf Teknik	17	18,48
		92	100,00
2	Masa kerja		
	a. Lebih dari 4 tahun	60	65,26
	b. Antara 1 sampai 3 tahun	27	29,23
	c. Kurang dari 1 tahun	5	5,42
		92	100,00
3	Jenis kelamin		
	a. Laki-laki	88	95,65
	b. Perempuan	4	4,35
		92	100,00
4	Pendidikan		
	a. Pasca sarjana (S2)	5	5,44
	b. Sarjana (S1)	62	67,38
	c. Sarjana muda	19	20,65
	d. SLTA/setingkat	6	6,53
		92	100,00

Sumber : Data mentah yang diolah

4.2. Uji Validitas & Reliabilitas

Uji validitas dimaksudkan untuk mengetahui ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya. Suatu alat ukur dikatakan mempunyai validitas yang tinggi apabila alat tersebut memberikan hasil ukur yang sesuai dengan maksud dilakukannya pengukuran. Reliabilitas adalah sejauh mana hasil suatu pengukuran dapat dipercaya.

Tabel 4.3.
Validitas & Reliabilitas

Item	Corrected Item Total Correlation		
	Y	X1	X2
	0,5271	0,2880	0,6951
	0,6861	0,3758	0,5686
	0,5006	0,6303	0,8087
	0,5545	0,5318	0,4938
	0,6182	0,2090	0,2157
	0,5644	0,3474	0,8167
	0,6938	0,1293	0,4743
	0,6867	0,2075	0,6337
	0,7639	0,4342	0,6804
	0,7425	0,4200	0,8032
			0,6073
			0,7105
Alpha	0,8878	0,6257	0,8997

Sumber : Data primer yang diolah

Berdasarkan penafsiran, suatu alat ukur dikatakan valid jika corrected item total correlation lebih besar atau sama dengan 0,239 (Singgih Santoso, 2000).

Dari tabel diatas menunjukkan bahwa corrected item total correlation tidak semua indikator besarnya diatas 0,239. Hal ini berarti alat ukur dari indikator yang diinginkan ada beberapa yang tidak valid, untuk indikator efektivitas keseluruhan adalah valid, sedangkan untuk indikator fungsi manajemen ada 3 (tiga) indikator yang dinyatakan tidak valid yaitu indikator pembagian pekerjaan, indikator kepemimpinan dan indikator pengendalian atau strandart, sedangkan untuk karakteristik organisasi ada 1 (satu) indikator dinyatakan tidak valid yaitu indikator perilaku kelompok.

Sedangkan hasil suatu pengukuran dianggap dapat dipercaya, apabila nilai alpha lebih besar atau sama dengan 0,6 (Singgih Santoso, 2000). Dari table 4.3. juga menunjukkan bahwa nilai alpha dari semua variabel lebih besar dari 0,6. Hal ini berarti alat ukur dari variabel yang di inginkan adalah reliabel atau dapat dipercaya.

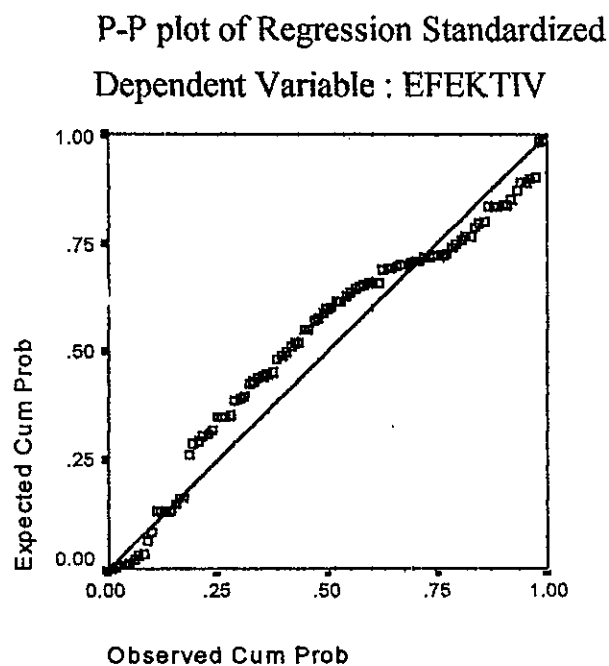
4.3. Uji Ekonometrika (Uji Penyimpangan Asumsi Klasik)

Uji ekonometrika digunakan untuk memenuhi syarat agar persamaan yang diperoleh model linier regresi berganda dapat diterima secara ekonometrika dimana uji ekonometrika dilakukan dengan cara : uji normalitas data, uji multikolinearitas, uji heteroscedasticity, dan uji auto korelasi.

4.3.1. Uji Normalitas Data

Uji normalitas data dalam penelitian ini dengan menggunakan uji secara grafis, yaitu uji normal *P-P plot of Regression Standardized Residual* (Imam Ghazali, 2000). Hasil dari uji normalitas data secara grafis tersebut dapat dilihat pada gambar 4.4 di bawah ini.

Gambar 4.1 :
Hasil Pengujian Normalitas Data



Dari gambar 4.1. tersebut tampak bahwa titik-titik perpaduan antara variabel *observed Cum Prob* dengan *Expected Cum Prob* menyebar di sekitar garis diagonal, serta penyebarannya mengikuti arah garis diagonal. Menurut Imam Ghazali (2000), deteksi penyebaran data yang memenuhi asumsi normalitas data adalah data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal. Maka dapat disimpulkan model regresi layak dipakai sebagai suatu model yang baik, karena memenuhi asumsi normalitas data.

4.3.2. Uji Multikolinearitas

Pengujian multikolinearitas bertujuan untuk mengetahui adanya hubungan yang sempurna antar variabel independen dalam model regresi. Pedoman untuk mengetahui suatu model yang bebas multikolinearitas yaitu :

- Mempunyai nilai VIF (variance Inflation Factor) kurang dari 10
- Mempunyai angka tolerance lebih dari 10 % atau 0,1

Tabel 4.4.
Nilai VIF dan Tolerance

Variabel	Tolerance	VIF
Fungsi Manajemen (X1)	0,674	1,484
Karakteristik Organisasi (X2)	0,674	1,484

Sumber : Data primer yang diolah

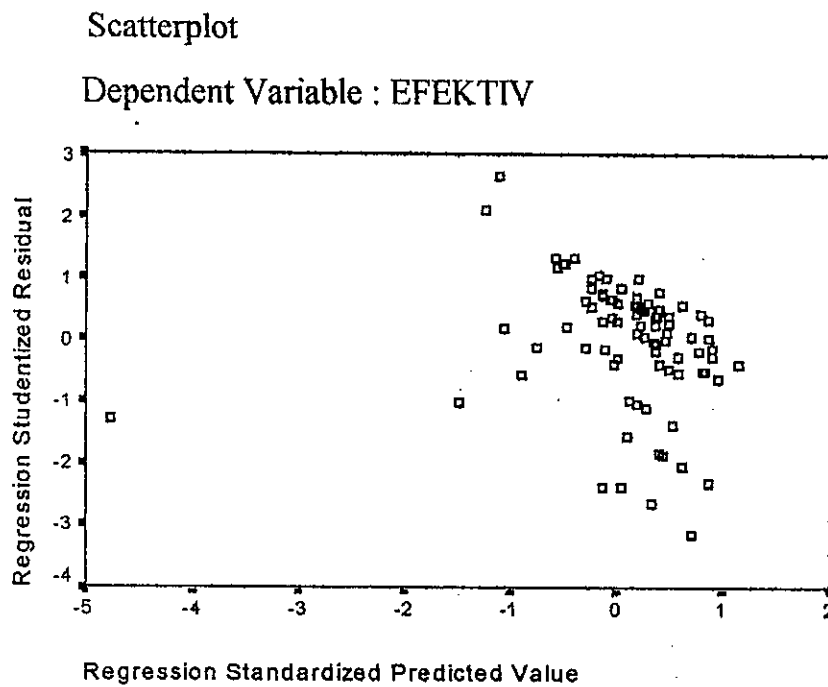
Dari tabel 4.5. yang diperoleh dari hasil perhitungan komputer (lampiran) menunjukkan bahwa hasil tolerance variabel X1 dan X2 cukup tinggi (sesuai dengan yang telah distandarkan yaitu mendekati angka satu) sehingga demikian tidak terdapat gangguan multicollinearity dalam penelitian. Hal ini juga ditunjukkan oleh nilai VIF X1 dan X2 yang besarnya kurang dari 10.

4.3.3. Uji Heteroscedasticity

Pengujian heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan *varians* dari *residual* dari satu pengamatan ke pengamatan lain. Jika *varians* dari *residual* dari satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika *varians* berbeda disebut heteroskedastisitas.

Dalam pengujian adanya heteroskedastisitas menggunakan pengujian secara grafis dan dengan menggunakan uji Park, karena menurut Imam Ghozali (2000) uji Park dapat digunakan untuk uji heteroskedastisitas suatu model. Pada gambar dibawah ini dapat dilihat grafik *scatter plot* yang menunjukkan tidak ada pola tertentu dimana titik-titik (point-point) menyebar secara acak dan disekitar angka 0 baik disumbu X maupun sumbu Y. Menurut Imam Ghozali (2000), model tidak mengalami masalah heteroskedastisitas jika *Scatterplot Plot Of Regression Standadized Predicted Value* dengan *Standadized Residual* berada disekitar angka 0. Adapun grafik dari persamaan dapat dilihat pada gambar 4.2.

Gambar 4.2. :



Terlihat bahwa grafik yang dibentuk mempunyai *Scatterplot Plot Of Regression Standadized Predicted Value* dengan *Standadized Residual* berada disekitar angka 0. Dengan demikian persamaan regresi tersebut di atas tidak mengalami masalah heterokedastisitas.

4.3.4. Uji Auto korelasi

Uji autokorelasi ini untuk mengetahui gangguan-gangguan yang ada pada hubungan antar variabel yang diteliti, apakah dalam sebuah model regresi linier ada korelasi antar kesalahan pengganggu pada periode t dengan kesalahan pada periode $t-1$ (sebelumnya).

Adapun langkah-langkahnya sebagai berikut :

- Angka DW dibawah -2 berarti ada auto korelasi positif
- Angka DW diantara -2 sampai +2 berarti tidak ada auto korelasi
- Angka DW diatas +2 berarti ada autokorelasi negatif (Singgih Santoso, 2000:219).

Pada bagian Model Summary, terlihat angka DW sebesar + 1,323 ini berarti model regresi diatas tidak terdapat masalah auto korelasi

4.4. Hasil Analisis

4.4.1. Pengujian pengaruh fungsi manajemen dan karakteristik organisasi yang membentuk budaya organisasi terhadap efektivitas organisasi.

Berdasarkan analisis data dengan memanfaatkan SPSS menghasilkan koefisien seperti tampak pada print out komputer (lampiran) sebagai berikut :

$$Y = 7,710 + 0,574 X_1 + 0,234 X_2 + e$$

Dalam persamaan regresi tersebut nampak bahwa β_1 , dan β_2 adalah positif (pengaruh searah), hal ini berarti apabila fungsi manajemen suatu perusahaan dan karakteristik organisasi semakin baik atau kuat maka efektivitas organisasi akan semakin tinggi pula.

Dari kedua variabel yang dikembangkan dalam penelitian ini, variabel fungsi manajemen (X_1) mempunyai pengaruh lebih besar terhadap efektivitas organisasi.

4.4.2. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis ini dilakukan dengan menghitung besarnya F -test yang kemudian dibandingkan dengan F-tabel dan t-test dibandingkan t-tabel. Pengujian ini dimaksudkan untuk membuktikan hipotesis, yaitu :

- I. Bila $F_{test} > F_{tabel}$ dikatakan signifikan, artinya secara serentak / bersama-sama variabel bebas (X_1 dan X_2) berpengaruh signifikan terhadap variabel tergantung (Y) \Rightarrow **hipotesis terbukti**
- II. Bila $t_{test} > t_{tabel}$, dikatakan signifikan, artinya secara individual / parsial masing-masing variabel bebas (X_1 dan X_2) berpengaruh signifikan terhadap variabel tergantung (Y) \Rightarrow **hipotesis terbukti**

Adapun hasil perhitungannya adalah sebagai berikut :

- a) Pengujian secara simultan / serentak dengan F test.

Dari hasil perhitungan, pada numerator 3 dan denominator 89 dengan level of significant (α) 5 % dan tingkat kepercayaan 95 %.diperoleh $F_{test} = 44,862 > F_{tabel} = 2,76$, dikatakan signifikan. Artinya secara bersama-sama variabel bebas (X_1 dan X_2) mempengaruhi variabel tergantung (Y).

- b) Pengujian secara individual / parsial dengan t test.

Berdasarkan perhitungan dengan derajat bebas (degree of freedom) sebesar $92-3 = 89$, level of significant (α) 5 % dan tingkat kepercayaan 95 % diperoleh harga $t_{tabel} = 1,67$, maka :

- **T test untuk variabel X1 (fungsi manajerial)**

Hasil perhitungan menunjukkan bahwa $t \text{ test } (5,433) > t \text{ tabel } (1,67)$ maka variabel fungsi manajerial terhadap efektivitas organisasi dikatakan signifikan artinya fungsi manajerial (X1) mempengaruhi efektivitas organisasi (Y).

- **T test untuk variabel X2 (karakteristik organisasi)**

Hasil perhitungan menunjukkan bahwa $t \text{ test } (3,266) > t \text{ tabel } (1,67)$ maka variabel karakteristik organisasi dikatakan signifikan artinya karakteristik organisasi (X2) mempengaruhi efektivitas organisasi (Y).

Berdasarkan hasil perhitungan t test, kedua variabel tersebut (X1 dan X2) adalah signifikan. Hal ini berarti hipotesis yang menyatakan bahwa diduga fungsi manajemen dan karakteristik organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap efektivitas organisasi terbukti.

4.4.3. Koefisien Determinasi (R^2)

Analisis ini digunakan untuk mengukur kekuatan pengaruh variabel bebas (x_1 dan x_2) secara simultan terhadap variabel tergantung (Y). Dari hasil perhitungan diperoleh nilai adjusted R Square sebesar 0,483, artinya bahwa variasi variabel tergantung (Y) dapat dijelaskan oleh variabel bebas (X1 dan X2) secara simultan sebesar 48,30 % dan signifikan pada tingkat kepercayaan 95 %, sedangkan sisanya sebesar 51,70 % dijelaskan oleh variabel lain diluar model penelitian ini.

BAB V

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

Studi kausalitas dalam penelitian ini, adalah Analisa pengaruh budaya perusahaan yang dibentuk oleh fungsi manajemen dan karakteristik organisasi sebagai variabel independen terhadap efektifitas organisasi sebagai variabel dependen. Analisis yang digunakan yaitu menggunakan analisis *regresi*, dengan menggunakan program SPSS 10.

5.1. Kesimpulan Hipotesis

Dari hasil analisis regresi yang telah dilakukan, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa :

- 1) Variabel independen (X) yang terdiri dari fungsi manajemen dan karakteristik organisasi berpengaruh terhadap variabel dependen yaitu efektivitas organisasi (Y), dimana koefisien β_1 dan β_2 berpengaruh positif searah. Hal ini berarti apabila fungsi manajemen dan karakteristik organisasi semakin baik atau semakin kuat maka efektifitas organisasi semakin tinggi pula.
- 2) Variabel fungsi manajemen (X1) mempunyai pengaruh signifikan terbesar terhadap efektifitas organisasi dan dapat diterima. Koefisien regresi X1 yaitu 0,573 dengan probabilitas $< 0,05$ atau $p < 0,05 \Rightarrow$ signifikan.
- 3) Dengan uji F diperoleh hasil bahwa secara simultan variabel-variabel bebas yaitu fungsi manajemen dan karakteristik organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap efektifitas organisasi. Dari hasil perhitungan didapat $F_{hitung} > F_{tabel} \Rightarrow$

44,862 > 2,67 artinya secara serentak variabel-variabel budaya organisasi mempengaruhi efektifitas organisasi.

- 4) Hasil perhitungan " t test ". variabel X1 dan X2 adalah signifikan berarti hipotesis yang menyatakan bahwa fungsi manajemen dan karakteristik organisasi berpengaruh signifikan terhadap efektifitas organisasi diterima.
- 5) Dari hasil analisis koefisien determinasi (R^2) diperoleh sebesar 48,300 % artinya bahwa variasi atau perubahan yang terjadi pada variabel efektifitas organisasi sebesar 48,30 % dijelaskan oleh perubahan variabel bebas yaitu fungsi manajemen dan karakteristik organisasi.

5.2. Implikasi

5.2.1. Implikasi Teoritis

Implikasi teoritis dari penelitian ini adalah dapat memberikan referensi / wacana baru dalam rangka ilmu pengetahuan khususnya dalam bidang manajemen strategi, dengan mengetahui pengaruh budaya perusahaan terhadap efektivitas organisasi. Dari penelitian Litwin, 1979 menunjukkan bahwa budaya perusahaan mempunyai pengaruh kuat terhadap motivasi kerja, sedangkan berdasarkan penelitian (Lawler, Hall and Oldham, 1974), budaya perusahaan mempunyai pengaruh sangat kuat terhadap kepuasan kerja.

Sedangkan kriteria efektivitas organisasi mengandung motivasi kerja dan kepuasan kerja, dengan kata lain budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap efektivitas organisasi.

Pada penelitian ini telah memperkuat hasil penelitian yang terdahulu bahwa budaya perusahaan yang terbentuk oleh fungsi manajerial dan karakteristik organisasi mempunyai pengaruh terhadap efektivitas organisasi.

Pengaruh yang ditimbulkan oleh variabel budaya perusahaan hanya memberikan perubahan sebesar 48,30 % kepada efektivitas organisasi hal ini membuktikan bahwa efektivitas organisasi tidak hanya dipengaruhi oleh budaya perusahaan saja tetapi dipengaruhi oleh banyak faktor yaitu faktor internal perusahaan maupun faktor eksternal perusahaan (Robbin, 1990).

5.2.2. Implikasi Manajerial

Dari hasil penelitian terbukti bahwa efektivitas organisasi dipengaruhi oleh budaya perusahaan, semakin kuat budaya perusahaan semakin tinggi pula efektivitas organisasi (Robbin, 1990, 1991) oleh sebab itu tugas manajemen adalah perlu mengetahui kuat lemahnya budaya perusahaan.

Dengan diketahuinya kuat lemahnya budaya organisasi di perusahaan akan dapat mengevaluasi kinerja perusahaan. Walaupun sulit untuk diubah budaya perusahaan dapat dibuat agar dapat lebih meningkatkan kinerja. Perubahan budaya perusahaan membutuhkan waktu dan menuntut kepemimpinan yang mempunyai visi kuat terhadap budaya yang akan dipakainya sehingga mampu meningkatkan kinerja dan efektivitas organisasi.

Kuat lemahnya budaya perusahaan diukur dengan melihat apakah persepsi karyawan terhadap fungsi manajerial dan karakteristik organisasi pada perusahaan cenderung homogen atau tidak. Jika homogen berarti budaya dalam perusahaan kuat dan secara positif akan

mempengaruhi efektivitas perusahaan. Sebaliknya bila budaya perusahaan lemah berpengaruh negatif terhadap efektivitas.

Pada perusahaan konsultan di Jawa Tengah nampak bahwa budaya organisasi yang terbentuk dari fungsi manajerial cukup kuat sedangkan budaya organisasi yang terbentuk dari karakteristik organisasi perlu ditingkatkan.

Dengan terbentuknya budaya organisasi perusahaan yang kuat akan tercermin tipologi budaya yang dianut perusahaan sehingga karyawan dapat menganut budaya perusahaan untuk mencapai efektivitas perusahaan.

5.3. Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan-keterbatasan dalam penelitian ini terdiri dari beberapa aspek, sebagai berikut :

- 1) Data yang dihasilkan dari kuesioner yang mendasarkan pada persepsi jawaban responden akan menimbulkan bias jika persepsi responden berbeda dengan keadaan sesungguhnya.
- 2) Responden yang diberi kuesioner adalah individu-individu sehingga menjadikan masalah apakah level individu tersebut telah dapat mewakili / mencerminkan level organisasi secara keseluruhan.
- 3) Perusahaan yang diteliti hanya perusahaan jasa konsultan saja sehingga hasil penelitian untuk dapat digeneralisasikan pada perusahaan lain masih perlu diuji pada obyek penelitian yang berbeda.

5.4. Agenda Untuk Penelitian Selanjutnya

Untuk penelitian selanjutnya dapat disarankan beberapa hal sebagai berikut :

- 1) Untuk memperkuat hasil penelitian pengaruh budaya perusahaan perlu dilakukan penelitian dengan obyek penelitian yang lebih luas atau dengan obyek penelitian pada perusahaan yang berbeda.
- 2) Selain faktor budaya perusahaan, pada penelitian mengenai pengaruh efektifitas organisasi masih banyak faktor-faktor yang dapat dipergunakan untuk penelitian selanjutnya, misalnya pengaruh tenaga kerja, kondisi ekonomi, faktor teknologi, kondisi persaingan dan sebagainya.
- 3) Pada penelitian selanjutnya indikator-indikator yang tidak valid agar tidak dipergunakan didalam penelitian.

DAFTAR PUSTAKA

- Algifari, "Analisis Regresi", BPE UGM, Yogyakarta, 1997
- Campbell, J.P. (1977). "On the nature of organizational effectiveness". In P.S. Goodman & J.M. Pennings (Eds.), *New Perspectives on Organizational Effectiveness*. 106-131.
- Dimitris Buarantas (1990). "Culture Gap in Greek Management". Beverly Hills, London.
- Dillon, WR & Goldstein (1984), *"Multivariate Analysis Methods and Applications"*, John Wiley & Sons, Inc.
- Gujarati, Damodar N, "Basic Econometrics", Second Edition, Mc Grow-Hill Book Company, 1988
- Hair, JF, JR et.al (1995), *"Multivariate Data Analysis with Readings"*, Fourth Edition, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Hatch, M.J. (1993). "The Dynamic of Organization Culture". *Academy of Management Review*, 18:657-693.
- Hofstede, G. ,et al. (1990). "Measuring Organizational Culture: A Qualitative and Quantitive Study Across Twenty Cases". *Administrative Science Quaterly*, 35: 286-316.
- Kotter, JP & Heskett, JL, (1992), *"Corporate Culture and Performances"*, The Free Press A Division Simon & Schuster Inc.
- Perrow, C. (1970). "Departemental Power and Perspectives in Industrial Firma". In M.N. Zald (ed.), *Power in Organizations* : 59-89. Nashville, TN. Vanderbilt University Press.
- Quinn, R.e. & Cameron, K. (1983). "Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness" : Some Preliminary Evidence. *Management Science*, 29: 33-51.
- Robbins, Stephen P., "Organization Theory, Structure, Design and Applications", *Prentice Hall International*, Inc. 1990
- Robbins, Stephen P., "Organizational Behavior, Concept, Contraversies, and Applications", Fifth Edition, *Prentice Hall International*, Inc. 1991
- Schein, E.H. (1996). "Culture The Missing Concept in Organization Studies". *Administrative Science Quaterly*, 41: 229-240.

Steer, R.M. (1975). "Problems in the Measurement of Organizational Effectiveness".
Administrative Science Quarterly, 20: 546-558.